Desenvolvimento de projetos audiovisuais:

pela Metodologia DPA

PABLO DEL TESO

Desenvolvimento de projetos audiovisuais:
pela Metodologia DPA

Tradução
Cristina Cardôso
Raquel Ortega

Ilhéus - Bahia

2016

Título original: *Desarrollo de proyectos audiovisuales: su organización por metodologia DPA*

Depósito legal na Biblioteca Nacional,
conforme Lei nº 10.994, de 14 de dezembro de 2004.

PROJETO GRÁFICO E CAPA
Álvaro Coelho

FOTOGRAFIA DA CAPA
http://stefansargent.com/articles/wp-content/uploads/2010/06/17-sony-f35.jpg
http://www.rj.senac.br/media/image/70633c21d0f14a89bfac97b858e2d9cf.jpg

REVISÃO
Roberto Santos de Carvalho

TRADUTORAS
Cristina Cardôso
Raquel Ortega

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

D331 Del Teso, Pablo.
Desenvolvimento de projetos audiovisuais : pela Metodologia DPA / Pablo Del Teso ; tradução Cristina Cardôso, Raquel Ortega. - Ilhéus, BA : Editus, 2016.
334 p. : il.

Tradução de: Desarrollo de proyectos audiovisuales: su organización por Metodologia DPA
Inclui referências
ISBN 978-85-7455-415-0

1. Recursos audiovisuais. 2. Cinema. I. Teso, Pablo Del. II. Título.

CDD 302.2343

EDITUS – EDITORA DA UESC
Universidade Estadual de Santa Cruz
Rodovia Jorge Amado, km 16 - 45662-900 - Ilhéus, Bahia, Brasil
Tel.: (73) 3680-5028
www.uesc.br/editora
editus@uesc.br

EDITORA FILIADA À

Apresentação

O resultado de uma produção audiovisual está diretamente associado à qualidade do projeto que a originou. Ainda que seja um processo dinâmico e passível de adequações ao longo do seu desenvolvimento – e especificidades a depender do gênero e formato adotados – ter um instrumento norteador tanto do ponto de vista técnico referente às fases de pré-produção produção e pós-produção, quanto aos caminhos que levem à captação de recursos, é extremamente fundamental para que se alcance um saldo positivo.

Neste sentido, o livro "Desenvolvimento de projetos audiovisuais: metodologia DPA", de Pablo Del Teso, é minuciosamente trabalhado, descrevendo todas as etapas pertinentes à criação de um produto. O autor se preocupa em não somente trazer o papel dos atores envolvidos nas diversas etapas e a definição de termos específicos – como filme, por exemplo –, situando o leitor em sua linha de raciocínio, como se dedica a tratar de aspectos práticos indispensáveis.

Outro elemento que consideramos importante é que a metodologia proposta por Del Teso se volta para a perspectiva financeira do produto (como viabilizá-lo economicamente). Estar apto para a realização de um audiovisual, não significa que o profissional tenha sido capacitado para a produção executiva, bem como para a gestão desses recursos. Ainda destacamos a dedicação do autor ao momento posterior à conclusão do produto. Del Teso reforça que é imprescindível que o filme chegue até o público, independente da plataforma a ser utilizada para distribuição e ressalta que estratégias de marketing são primordiais para que se atinja este objetivo.

Pela sua natureza inovadora, consideramos, portanto, este livro indispensável para profissionais que atuam no mercado do audiovisual, bem como professores e estudantes que se dedicam ao tema. Sistematizado de modo claro e eficiente, convida o leitor a aprimorar e/ou repensar seus processos de produção – ou mesmo a adotar uma estratégia que possibilite ações mais eficientes.

Rita Virgínia Argollo
Diretora da Editus

ÍNDICE

Introdução

Há alguns anos, observa-se uma crescente revalorização da etapa de desenvolvimento de projetos audiovisuais, por parte da indústria audiovisual, em nível mundial. Uma das regiões que tem trabalhado intensivamente sobre este tema é a Europa, que reconheceu a importância desta etapa para fortalecer sua indústria cinematográfica e desenvolveu uma série de políticas públicas neste sentido.

Uma análise dos filmes produzidos, e dos que efetivamente encontram seu caminho até as salas de cinema, permitiu aos governos da União Europeia observar que uma grande quantidade de recursos estava sendo investida em projetos que não estavam plenamente desenvolvidos. Consequentemente, poucos distribuidores, exibidores e, posteriormente, espectadores mostravam interesse nestes filmes; e uma alta porcentagem não chegava a concluir o ciclo natural do cinema: o encontro com o público. Por este motivo, há mais de 10 anos, os governos europeus têm estabelecido fundos pan-europeus, nacionais e regionais com o objetivo de financiar a etapa de desenvolvimento de projetos, ao mesmo tempo em que têm trabalhado em colaboração com as universidades para formar os profissionais da indústria audiovisual no seu gerenciamento.

A América Latina começou a seguir esta tendência e, nos últimos anos, têm surgido alguns fundos governamentais para o desenvolvimento de projetos. Um dos pioneiros neste campo foi o Ibermedia, uma associação, entre as instituições governamentais que regulam a atividade audiovisual de países ibero-americanos, cuja finalidade é dar apoio financeiro e estratégico para melhorar o intercâmbio de produtos audiovisuais entre os países da região. Este programa oferece apoio financeiro e ajuda técnica tanto para a distribuição e a produção, como para o desenvolvimento de projetos de cinema e televisão. Neste sentido, também encontramos outras instituições de alcance ibero-americano, como a Fundação Carolina, que há muitos anos possui um sistema de bolsas para desenvolvimento de projetos cinematográficos. Dando continuidade a esta tendência, surgiram fundos locais para o desenvolvimento do cinema em países como: Equador, Venezuela, Colômbia, Brasil, México e Chile, entre outros.

Na Argentina há também algumas iniciativas, entre as quais se destacam o concurso de desenvolvimento de projetos Raymundo Gleyzer (que oferece capacitação e investimento) e o "Semillero de Talentos" do Programa

País (que oferece laboratórios de Roteiro e Produção), ambos organizados pelo Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales (INCAA), e que desenvolvem concursos anuais, de forma mais ou menos regular, desde 2004 até a presente data. Paralelamente, surgem iniciativas no interior do país, em províncias como Santa Fé (Programa de Estímulo a la Producción Audiovisual), Mendoza (Concurso de desarrollo de proyectos 2007), Rio Negro, Córdoba e San Luis, entre outras.

No entanto, estas iniciativas governamentais ainda não se estabeleceram como um sistema *permanente* de apoio ao desenvolvimento de projetos equivalente aos subsídios existentes para a produção cinematográfica. Foi somente em 2009 que o INCAA, através da resolução 59/2009, reconheceu que os custos de desenvolvimento formam parte integrante dos custos de um filme. Esta resolução admite, pela primeira vez, que os custos que uma produtora tem ao desenvolver um projeto devem ser reconhecidos e estabelece um montante equivalente a 10% do orçamento da produção.

Pouco a pouco, a revalorização da etapa de desenvolvimento vem ganhando espaço na indústria audiovisual, apesar de que ainda não se tenha reconhecido totalmente sua importância a fim de se evitar problemas em longo prazo, tais como: a falta de planejamento dos recursos, a deficiência nos projetos e os valores de produção dos filmes, ou a imprevisibilidade se o filme terá possibilidades de recuperar o investimento feito.

Isto se deve, por um lado, ao fato de tratar-se de uma atividade nova em nossa região, sobre a qual pouco se sabe. E, por outro, porque, mesmo que tenha sido recentemente incluída em alguns planos de estudo de escolas de cinema e universidades, ainda existe uma escassez de material bibliográfico e de docentes capacitados para ensinar sobre este assunto.

Este desconhecimento se reflete também no âmbito profissional. Todo trabalhador da indústria cinematográfica sabe exatamente quais são os papéis e as funções de uma equipe de produção; para isto existem entidades (como os sindicatos, associações profissionais, etc.) que regulam a atividade e descrevem em detalhes o que faz e o que não faz um diretor de fotografia, um ator coadjuvante, um assistente de produção, um diretor, um extra, um chefe de carpintaria, etc. No entanto, poucos poderiam descrever os papéis e as funções de uma equipe de desenvolvimento de projetos. De fato, com exceção das sociedades que defendem os roteiristas, as demais associações e sindicatos praticamente não consideram a etapa de desenvolvimento de projetos como parte do trabalho de seus representados.

A partir da minha formação em desenvolvimento de projetos na Universidade de Londres e da experiência adquirida nesta área através do

meu trabalho como consultor de projetos, descobri que é possível realizar uma análise dos processos envolvidos nesta etapa que nos possibilite sistematizá-los, ordená-los e organizá-los de forma que permitam aperfeiçoar a utilização dos recursos.

Consequentemente, denominaremos "Metodologia DPA" a "Metodologia de Desenvolvimento de Projetos Audiovisuais" desenvolvida neste livro. Considero que o uso desta ferramenta pode ajudar a esclarecer esta etapa, estabelecer padrões de qualidade e aliviar a pesada carga que significa a planificação de uma estratégia de desenvolvimento de um projeto audiovisual.

Desenvolvimento de projetos e indústria audiovisual

Apesar de a indústria audiovisual (basicamente cinema e televisão) em seu conjunto representar um setor importante da economia da região, somente no campo da televisão é possível encontrar na América Latina empresas que contam com uma produção sustentável ao longo do tempo.

Para compreender a dimensão da indústria audiovisual em seu conjunto basta analisar os dados do setor audiovisual nos países mais importantes da região. De acordo com um relatório do Observatório de Indústrias Culturais do Governo da Cidade de Buenos Aires de 2007[1], a indústria audiovisual gerou naquele ano mais de 2.700 milhões de dólares só na Argentina, tornando o país o segundo em importância na região, atrás apenas do Brasil.

FIGURA 1 – Indústria audiovisual na América Latina (em milhões de dólares)

Fonte: Quatersan, Romin, Lanzafame "Ind. Audiov. na América Latina e Caribe" OIC, BS. As., 2007.

1 Observatório de Indústrias Culturais do Governo da Cidade de Buenos Aires, relatório de 2007.

Por outro lado, se observarmos os dados referentes à *exportação* de produtos audiovisuais, estes evidenciam um panorama bem diferente, já que colocam o México como líder neste tipo de exportações, na casa dos 93 milhões de dólares, seguido de longe pela Venezuela, com 45 milhões, Brasil, com 37 milhões, Argentina, com 11 milhões e Chile, com 1 milhão de dólares em exportação de produtos audiovisuais[2].

FIGURA 2 – Exportação audiovisual na América Latina (em milhões de dólares)

Fonte: Quatersan, Romin, Lanzafame "Ind. Audiov. na América Latina e Caribe" OIC, BS. As., 2007

Cabe destacar que a maior parte das exportações audiovisuais provém da televisão mais que do cinema, o que explica a preeminência de países tradicionalmente exportadores de programas de televisão (principalmente novelas) como México, Venezuela e Brasil.

A produção cultural da Argentina com relação ao PIB chegou a níveis similares ao de países desenvolvidos, como a Espanha, por exemplo. Com relação a isto, um artigo publicado no jornal Clarín comenta:

> Embora as indústrias culturais na Argentina não tenham o impulso da soja ou da construção, seguem crescendo com força. A produção de livros, filmes, músicas e programas de televisão chegou, em 2008, a U$S 10.000 milhões, um montante equivalente a 3,27% do PIB.
>
> [...] As razões da expansão encontram-se nos novos negócios associados à tecnologia. Um exemplo disto são as produções televisivas.

---

2 QUATERSAN; ROMIN; LANZAFAME. **Industria Audiovisual en Latinoamérica y Caribe**. Buenos Aires: OIC, 2007.

> Já não se exportam produtos enlatados, mas aqueles que se vendem em formatos para adaptar ideias argentinas às realidades de outros países. Estes são novos nichos de mercado cultural. Francisco Cabrera, ministro de Desenvolvimento Econômico da Cidade de Buenos Aires, informa que a Argentina é o quarto país exportador do mundo em formatos para televisão[3]. (T. N.)

Esta tendência tem crescido em todo o mundo. No caso da Argentina, ganhou impulso no início do século, fomentada pela desvalorização que, por um lado, obrigou à substituição de importações e, por outro, aumentou notavelmente a competitividade de setores como o audiovisual. Isto determinou um "boom" de exportações não somente de formatos para televisão, como também para o cinema publicitário. O país esteve durante muito tempo entre os cinco primeiros mais importantes em publicidade em nível mundial e, com a abrupta queda dos custos em dólares, tornou-se um importante exportador de cinema publicitário.

Mais recentemente, embora a produção cultural continue crescendo, a vantagem da desvalorização tem diminuído devido ao aumento dos custos.

> [...] a taxa de crescimento do PIB cultural em 2008 foi de 17,2%, contra 8,2%, do setor de serviços, e 3,7%, do setor de construção. Com estes números, a magnitude da produção cultural argentina caminha para igualar com a da Espanha e da França, onde representa cerca de 4% do PIB, de acordo com dados do SInCA. Assim, a Argentina lidera, junto com o Uruguai, o ranking da América do Sul. O crescimento se estende também às exportações e importações onde a balança permanece deficitária para o país.
>
> Na cidade de Buenos Aires, o peso da cultura é ainda maior, chegando a 9,1% do PIB.
>
> [...][O ministro de desenvolvimento econômico Francisco] Cabrera explica que "as indústrias criativas são aquelas que têm o talento como insumo principal e, por sorte, abundam na cidade. Em torno de 10% da produção e 10% do emprego estão representados por este setor. [...] Muitas vezes, estes projetos estão encabeçados por personalidades extremamente criativas, mas com alguma dificuldade para liderar o processo de crescimento ao longo do tempo.[...]"[4]. (T.N.)

A produção televisiva não costuma contar com os incentivos fiscais ou subsídios com os quais conta o cinema, por isso sua produção, com

3 QUIROGA, Anabella. La producción cultural también se puede convertir en buen negocio. **Jornal Clarín**, Buenos Aires, p. 5, 11 mar. 2010. Suplemento ¡Eco.

4 Ibidem.

algumas exceções, fica em grande parte nas mãos de órgãos privados. Isto tornou possível o estabelecimento de produtoras de televisão mais sólidas que as cinematográficas.

Na Argentina, entre as décadas de 50 e 80, os próprios canais de televisão produziam (além de seus programas de notícias, esportes e de variedades) pequenos filmes de ficção. Como no resto da América Latina, na Argentina houve um notável desenvolvimento da teledramaturgia, gênero que possibilitou que este país se tornasse um exportador de produção audiovisual, que foi se consolidando até o presente momento.

No entanto, nas últimas décadas, os canais mais importantes (com sede em Buenos Aires) têm pouco a pouco deixado a produção de conteúdos de ficção e documentários nas mãos de produtoras independentes nacionais (como Cuatro Cabezas, Pol-Ka e Ideas del Sur, entre outras) ou internacionais (como Disney e Endemol, entre outras) que se estabeleceram em toda a região.

Com a chegada da TV a cabo, os espectadores tiveram acesso a conteúdos de ficção e documentários, na maioria importados de países produtores, como os Estados Unidos por exemplo. Entretanto, esta tendência tem se revertido nos últimos anos com a decisão de alguns canais regionais de tv paga de começar a produzir ou adquirir produções latino-americanas para difusão em nível regional – ao mesmo tempo em que estão adquirindo "formatos" locais para produção em outros países. Entre estes canais, podemos citar Discovery Channel, History Channel e NatGeo (no setor de documentários) e Sony Entertainment Television, Fox e HBO (em ficção).

A ponta de lança da exportação de produções e formatos latino-americanos (juntamente a já estabelecida novela) foi a indústria de documentários. Nos últimos anos, a ficção tem deixado de estar totalmente ligada às novelas e começam a aparecer outros produtos como séries e minisséries que vêm ganhando espaço na exportação de conteúdos mediante a venda de "enlatados" e outros formatos. Com relação a este aspecto, Ambrosini comenta:

> O centro da produção artística na atualidade está focalizado na televisão. Estima-se que os lucros pela exportação de programas enlatados, versões locais de sucessos estrangeiros e novelas chegam a 50 milhões de dólares. São produzidas [na Argentina] entre 10 e 15 novelas por ano, dentre as cerca de 180 que são produzidas em toda a América Latina. Trata-se de 12.000 horas por ano, das quais 1.500 são argentinas.
>
> Atualmente, vendem-se tanto enlatados como produções nacionais. No caso dos enlatados, os mais conhecidos são "Rebelde Way", "Muñeca Brava", programas de muito sucesso em lugares inimagináveis como a Índia, a Rússia e Israel. Na Rússia, Natalia Oreiro é tão

> conhecida como Maradona. No caso das produções nacionais, há muitos anos o Chile e a Espanha vendem com êxito as versões locais de "CQC, Caiga quien caiga". A versão americana de "Resistiré" foi vendida para a Fox, que a produzirá sob o título de "Watch Over Me". Também são os casos de "Los Roldán", transmitida na Colômbia sob o título de "Los Reyes" e no México, como "Los Sánchez". "Sos mi vida" foi transmitida na Rússia, Romênia, Hungria, Croácia, Bulgária, República Checa e em quase toda a América Latina.
>
> Atualmente, o mercado mundial deste formato de programa é de 4.000 milhões de dólares, mas ainda há um longo caminho a percorrer.
>
> No entanto, a compra de uma ideia, de um formato, é muito mais que um modelo de programa. Muitas vezes, é acompanhada por aquilo que se denomina "a Bíblia" da produção, o que corresponde a todos os serviços que acompanham o formato: roteiros, segredos de filmagem, de cenografia, de história das personagens, etc. Assim, quando se vende um formato, inclui-se uma série de instruções nas quais geralmente está a fórmula do sucesso.
>
> O México, que foi um mercado reticente para os produtos argentinos, depois do sucesso de "Los Roldán" (ou "Los Reyes"), acaba de adquirir "Amor en custodia", "Amor mío" e "Montecristo"[...]. No caso das séries, foram vendidos aos Estados Unidos os formatos de "Los simuladores" e "Mosca y Smith"[5]. (T.N.)

A situação do cinema é muito diferente. Na América Latina, são muito poucas as produtoras estabelecidas capazes de assegurar a produção de vários longametragem por ano. Em países como a Argentina, com uma longa trajetória na indústria cinematográfica, a maioria dos filmes é produzida por produtoras independentes e não resta praticamente nada do sistema de estudos que dominou a indústria do cinema em sua época de ouro. O relatório "Industrias culturales y su inserción internacional", de 2006, comenta a respeito:

> Pouco depois do surgimento do cinema na França, a Argentina começou a ver e também a fazer filmes. O primeiro foi em 1897, e em 1908 estreou o primeiro filme nacional dramatizado. Desde esta época até hoje, a produção cinematográfica sempre existiu no país. O início de sua etapa industrial remonta a princípios da década de 1930, quando surgiram as primeiras empresas produtoras de filmes. "Tango", o primeiro filme sonoro, é de 1933.

5 AMBROSINI, Antonio. **La cultura del entretenimiento**. Buenos Aires: Fundación Universidad de Palermo: Nobuko, 2008.

No final desta década já existiam mais de 25 empresas produtoras que durante os anos seguintes até o início dos anos 50 produziam uma média de 35 filmes por ano, que cobriam o mercado nacional e se exportavam a todos os países da América Latina, impondo as figuras de um *star system* próprio. O período entre as décadas de 40 e 50 do século XX é conhecido como a "época de ouro" do cinema argentino, com uma produção anual que chegou a superar 50 filmes.

O Estado nacional começou a intervir subsidiando a produção a partir de 1944 e, em 1947, ficou estabelecido por Lei um marco jurídico para o desenvolvimento industrial. Dez anos depois, uma nova normativa de fomento à cinematografia criou o Instituto Nacional de Cinematografia.

Entre os anos 60 e meados dos 80, os governos militares impostos mediante sucessivos golpes de Estado influenciaram de maneira muito forte o cinema argentino, tanto através da censura, quanto pelo ataque a técnicos e artistas encarcerados, a tortura, o exílio, os assassinatos e os desaparecimentos. [...]

Neste período, a exportação de longas-metragens era fruto dos esforços de alguns poucos produtores (como Armando Bo, com os filmes protagonizados por Isabel Sarli, por exemplo) e centrada em determinados gêneros. [...]

Com a chegada da democracia, houve um esforço oficial para fomentar a exportação de longas-metragens mediante a criação de uma agência chamada Argencine: "em meados da década de oitenta, foi criada dentro do Instituto Nacional del Cine a Argencine, com o objetivo de fomentar a comercialização internacional de filmes de produção nacional. Durante os quatro anos que durou a experiência, a Argencine vendeu 79 filmes argentinos ao exterior, a grande maioria a canais de televisão (66) e o resto a salas de cinema (13), com uma forte concentração em países da Europa Ocidental (61%). A Argencine teve durante seus seis anos de existência uma representação comercial em Madrid."

Na primeira metade dos anos 90, "as poucas filmagens feitas já dependiam quase que exclusivamente do apoio oficial. Isto se explica pelo desaparecimento dos grandes estudos, a ausência de capitais de risco, os altos custos de produção influenciados pela flutuação do câmbio, a redução ao mínimo histórico da quantidade de salas de exibição e o distanciamento do público com relação à TV fechada e aos vídeos assistidos em casa". Na segunda metade da década, a partir da competição fomentada por um novo sistema regulatório ao INCAA, houve uma recuperação da atividade cinematográfica, passando à produção de 5 a 30 filmes. Aumentou também o número de salas, que alcançou seu piso histórico em 1992.

Quanto às exportações especificamente, a lei de conversão vigente durante quase toda a década de 90, que igualava um peso a um dólar americano, desestimulava qualquer iniciativa exportadora. Neste sentido, a medida de política econômica mais importante para estimular

> as exportações foi a desvalorização de mais de 300% no valor do peso argentino com relação ao dólar americano a partir de 2002. Para a indústria cinematográfica, este novo esquema cambial voltou a tornar a exportação de filmes uma importante fonte de negócios [...]
>
> Por fim, mais de setenta anos depois de iniciada a produção industrial de filmes no país, e considerando os repentinos acontecimentos sociais, políticos e econômicos vividos pela Argentina neste período de tempo, é possível afirmar que o estabelecimento de um marco jurídico, somado à ação de um instituto executivo específico, permitiu a permanência e o relativo desenvolvimento de um setor industrial cinematográfico. No entanto, nem as políticas públicas nem a ação privada puderam estabelecer ao longo do tempo estruturas, ações ou mecanismos permanentes para poder desenvolver em todo o seu potencial a exportação da produção[6]. (T.N.)

Como consequência da perda do mercado externo, a indústria cinematográfica local foi desmantelando o sistema de grandes produções para substituí-lo por umas poucas produtoras independentes estáveis e uma grande quantidade de pequenas produtoras efêmeras que se formavam em torno a um único projeto e logo desapareciam. Todas, sem exceção, contavam com o apoio governamental. A este respeito, o citado relatório comenta:

> A Argentina atual é um dos poucos países do mundo a possuir uma indústria cinematográfica própria que abarca todas as fases da cadeia produtiva, desde a criação até a exibição dos filmes ao público mediante distintos sistemas de exploração comercial. Quando se toma como parâmetro a quantidade de obras produzidas, o setor industrial cinematográfico apresenta um tamanho médio, sendo seus filmes reconhecidos internacionalmente tanto do ponto de vista técnico quanto artístico.
>
> O setor de produção se estrutura a partir das políticas de redistribuição do Fundo de Fomento Cinematográfico do INCAA. Praticamente toda a produção cinematográfica argentina utiliza algum dos instrumentos de fomento oferecidos pelo INCAA. Pode-se afirmar que, sem o INCAA, não existiria a indústria cinematográfica na Argentina, tal como a conhecemos hoje. Provavelmente, estaria limitada a algumas produções isoladas ou àquelas que puderam contar com uma certeza quase que absoluta com relação ao êxito comercial de sua exibição. A intervenção estatal permite também o desenvolvimento de capacidades técnicas, artísticas e outras atividades relacionadas cuja importância econômica ultrapassa o próprio setor cinematográfico.[...]

---

6 INDUSTRIAS culturales y su inserción en el comercio internacional. Relatório de 2006. Buenos Aires.

> A legislação sobre fomento cinematográfico e a própria ação do INCAA até hoje visam assegurar, em primeiro lugar, a existência de uma indústria cinematográfica nacional e, em segundo plano, o desenvolvimento pleno de seu potencial. Isto acontece porque, na cadeia de valor do setor, a maior parte da ajuda pública está concentrada no setor de produção, sendo muito menor a ajuda voltada para o incentivo à comercialização (distribuição e exibição), tanto interna quanto externa[7]. (T.N.)

O aumento da produção por pequenas produtoras significa que existe uma grande escassez de capitais para a re-inversão na etapa de desenvolvimento, posto que a maioria do financiamento depende quase que exclusivamente dos recursos humanos que "investem" seu trabalho com a esperança de que o projeto chegue à fase de produção. Em consequência, na maioria dos casos, os projetos são desenvolvidos de acordo com critérios *ad hoc* e sem uma metodologia que potencie os escassos recursos e torne o processo mais eficiente.

7 Ibidem.

Considerações legais preliminares

Um projeto audiovisual possui um alto nível de intangibilidade. É necessário muita energia, talento e fé (aos quais poderíamos acrescentar uma boa dose de sorte, contatos e oportunidade) para conseguir que um projeto se transforme em um filme ou uma minissérie de televisão. Uma grande parte do sucesso de um projeto depende de que muitas pessoas possam imaginar o produto e apresentá-lo corretamente, e de que outras possam visualizá-lo e acreditar em sua viabilidade.

Se vamos organizar de modo empresarial o desenvolvimento de um projeto, é necessário encontrar uma forma de reforçar os aspectos intangíveis. Desta maneira, podemos construir uma estrutura que contenha o projeto e permita estabelecer de modo claro os direitos, deveres e funções de cada membro da equipe. A forma de fazê-lo é traduzindo o projeto em termos legais, e as funções, os direitos e os deveres em forma de contrato.

Por esta razão, antes de começar a desenvolver a Metodologia DPA, acreditamos ser absolutamente fundamental realizar uma análise do aspecto legal de um projeto. Trata-se de um aspecto importante, já que, mesmo que o que estejamos produzindo seja um filme, o que estamos comercializando são seus direitos de exploração econômica. Antes do início do desenvolvimento de um projeto, devemos observar a dimensão legal do mesmo, já que dela dependerá sua organização empresarial. É através da lei de proteção que se concede às obras artísticas a possibilidade de começar a construir uma série de procedimentos que aproximam a organização do projeto às práticas correntes de outras indústrias.

1.1 Aspectos tangíveis e intangíveis do "filme"

Em seu livro *The Movie Business Book*, Jason Squire comenta a respeito da indústria audiovisual:

> [...] Em nenhum outro negócio existe um produto criado inteiramente com uma inversão de milhões de dólares sem a segurança real de que o público vá comprá-lo. Em nenhum outro negócio se usa o produto e se leva [...] unicamente a memória do mesmo. No sentido mais real, trata-se de uma indústria baseada no sonho...[8]. (T.N.)

Neste parágrafo, Squire resume a essência intangível da indústria audiovisual, comparando-a à ideia de uma fábrica de sonhos. Através da história da humanidade, vários tipos de arte foram se alternando na função de "fazer sonhar" e, a partir do fim do século XIX, a indústria audiovisual certamente começou a ganhar um espaço proeminente em nossa cultura. Recorremos à arte para nos divertir, nos apaixonar, descontrair, tomar consciência de algo, nos entristecer, nos assustar, aprender, relaxar e uma infinidade de sensações que nem sempre temos em nossa vida cotidiana (e que, inclusive, muitas vezes, tentamos evitar).

No entanto, na indústria audiovisual não há apenas sentimentos; nela também se confundem as ideias, as visões e o talento de um enorme grupo de artistas e intérpretes (escritores, diretores, atores, montadores, músicos, diretores de fotografia, diretores de arte, etc.) que trabalham em conjunto para criar uma obra. O componente intangível também inclui outros elementos que o constituem; em um filme, uma série ou minissérie de televisão, é possível encontrar personagens, histórias, qualidade artística, qualidade técnica e uma longa lista de elementos difíceis de quantificar que constituem esta parte intangível.

Para organizar eficientemente o trabalho, é necessário analisar, descompor e traduzir esta intangibilidade em algo tangível. Assim, por exemplo, se analisarmos a "história", veremos que, para que esta exista, é preciso contratar um roteirista e, às vezes, comprar os direitos de adaptação de uma obra literária. O elemento intangível "história" se converte então em "roteiro" e "contrato de cessão de direitos de adaptação".

Podemos citar ainda outros exemplos mais complexos. Se falarmos, por exemplo, do sentimento de "tristeza" que pode nos transmitir um filme, poderíamos inferir que será necessário um conjunto de elementos tangíveis,

8 SQUIRE, Jason E. **The moovie business book**. New Jersey: Englewood Cliffs-Prentice-Hall Inc., 1983.

como o roteiro, que deverá conter uma história triste; a música (criada pelo compositor e executada pelos intérpretes) deverá ajudar a criar este clima juntamente com a fotografia (a cargo do diretor de fotografia e sua equipe); deveria haver ainda uma empatia com as personagens (interpretados pelos atores, criados pelo roteirista e dirigidos pelo diretor); um ritmo particular (a cargo do montador) e uma longa lista de recursos estilísticos (utilizados pelo diretor) e de produção (a cargo da produtora) que ajudarão a transmitir o elemento intangível "tristeza" ao público.

Estes elementos tangíveis devem ser organizados durante a fase de desenvolvimento e assegurados durante a fase de produção do filme. Ao final do processo, será possível obter algo tangível: por exemplo, uma série de imagens em movimento (com ou sem som) fixadas sobre um suporte (como um filme de 35mm, um DVD ou Blue Ray, um disco rígido, etc.), através das quais o público pode ter acesso ao intangível (a obra em si).

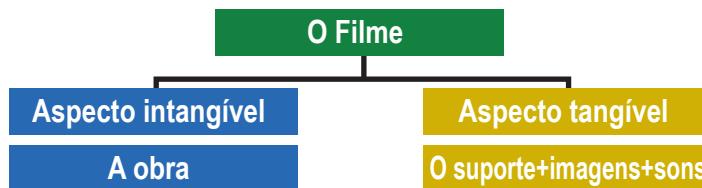
Quando produzimos um filme ou uma minissérie de televisão, não fazemos apenas cópias que serão utilizadas para que através de sua exibição cheguem ao público; fundamentalmente criamos propriedade intelectual. De fato, quando, por exemplo, um canal de televisão difunde através de seu sinal um filme, necessita para isto não apenas obter uma cópia do mesmo, mas também a autorização legal para sua exibição pública.

Compreender o conceito legal de propriedade intelectual é de fundamental importância para todos os profissionais envolvidos nas etapas de desenvolvimento de projetos, produção e comercialização. Para tratar de propriedade intelectual, no caso de um produto audiovisual, primeiro devemos definir seu objeto: o filme. Este conceito engloba não apenas os longas-metragens, como também outros produtos audiovisuais (como, por exemplo, uma minissérie de televisão ou um filme produzido para a tv). A este respeito, Julio Raffo explica:

> [...] A palavra "filme" designa, com ambiguidade, três objetos ou fenômenos diferentes:
>
> **a)** um objeto artístico (bom ou ruim) constituído pela história narrada, os valores de conjunto que apresenta e a emoção que transmite.
>
> **b)** o conjunto de imagens, constituído pelo jogo de luzes, formas e cores, que foram utilizadas para criar aquele objeto artístico.
>
> **c)** o suporte material (o celulóide, a fita magnética, o registro digital) que, como meio técnico de gravação ou reprodução, permite registrar as imagens e apresentá-las ao espectador.
>
> É claro que os três elementos vão sempre unidos aos fatos: se todos os suportes forem destruídos, desaparece a possibilidade de apresentar as

> imagens, e, em consequência, torna-se impossível o acesso ao objeto artístico; neste caso, o "filme" deixará de existir.
>
> No entanto, ainda que exista uma correlação necessária entre estes diferentes objetos que são designados pela palavra "filme", eles devem ser conceitualmente diferenciados porque possuem uma natureza diferente pela qual estão sujeitos a um regime jurídico diferente.
>
> A diferença apontada se torna ainda mais evidente quando se afirma que um mesmo "filme", enquanto história e imagens, pode ser transportado de um suporte de celulóide para um suporte magnético ou digital, ou vice-versa, ou que um filme de minha propriedade pode ser registrado no suporte material cuja propriedade pertence a outro...[9]. (T.N.)

Em outras palavras, um filme é composto tanto de aspectos tangíveis (vale dizer, aquilo que se pode perceber de maneira precisa) como de aspectos intangíveis. Dentro do aspecto tangível do filme entram o conjunto de imagens em movimento e sons, e o suporte físico no qual estão contidos. O elemento intangível do filme é a obra em si, a qual o espectador tem acesso ao assistir e compreender as imagens e os sons.

FIGURA 3 – Aspectos tangíveis e intangíveis do filme

Com o passar do tempo, diferentes leis e regulamentações têm tratado, de forma diversa, de definir o conceito de "filme". Como esta tarefa se encontra nas mãos de legisladores e advogados, não é surpreendente que o enfoque tradicional tenha sido meramente o referente aos aspectos "tangíveis" do filme. Sobre isto, Raffo comenta:

> [...] A caracterização tradicional do que é um filme, segundo a qual o mesmo se define pelo fato de ser filmado em celulóide, e a concepção que recepta a Lei de Cinema, e que inclui neste conceito "...todo registro de imagens em movimento...", são ambas passíveis de crítica quando se baseiam, exclusivamente, nos aspectos materiais do conceito de filme, sem dar conta de suas características como objeto cultural.

9 RAFFO, Julio. **La película cinematográfica y el video**. Buenos Aires: Ed. Abeledo, Perrot, 1998.

> De fato, para o primeiro ponto de vista, o que determina se uma obra audiovisual é ou não um "filme" é o suporte no qual foi registrado. Para a segunda concepção, será considerado "filme" qualquer registro de "imagens em movimento".
>
> O primeiro ponto de vista restringe injustificadamente o alcance do conceito, pois exclui sem qualquer fundamento os filmes gravados com uma filmadora em vez de uma câmera tradicional.
>
> O segundo critério, por sua vez, nos leva a um conceito excessivamente amplo. Basta pensar que, por esta ótica, seria considerado filme qualquer entrevista jornalística filmada ou a gravação de uma corrida de carros.
> Entendemos que ambos os pontos de vista cometem o erro de caracterizar o conceito de "filme" com base em fenômenos puramente materiais, perceptíveis sensorialmente, como o são a natureza do suporte ou as imagens em movimento registradas...[10]. (T.N.)

No entanto, o autor cita outros enfoques, como o de Cossio, que, em seu livro "La teoría egológica del derecho", define os "objetos culturais" em termos de suporte e sentido. Os objetos culturais possuem a característica de estar contidos em um suporte e de permitir que sejam compreendidos pelo homem. A partir desta percepção, o ser humano pode conhecer, compreender e valorizar o objeto cultural – ou seja, a obra em si.

Este enfoque é bem mais adequado na hora de definir o filme como a união dos dois aspectos: os intangíveis (a obra em si) e os tangíveis (o suporte e o conjunto de imagens em movimento e sons que permitem "transmitir" a obra e colocá-la à disposição do espectador para que este possa vê-la, conhecê-la, compreendê-la e valorizá-la).

Este conceito é analisado em tratados internacionais, como a Convenção de Berna, sobre proteção internacional da propriedade intelectual, e o convênio entre a Argentina e a Espanha. De acordo com Raffo, permitiria definir os filmes independentemente do suporte em que tenham sido registrados e, ao mesmo tempo, descartar produtos audiovisuais que não são considerados "filmes". O autor considera que um "filme" ou "obra cinematográfica é:

> [...] resultado de um ato de criação, possui uma estrutura narrativa, uma gênese e um desenvolvimento da ação dramática ou do relato, que permite diferenciá-lo claramente de uma novela ou da gravação de uma corrida automobilística.
>
> Assim, uma "obra cinematográfica" é uma narração de uma história

10 Ibidem.

> pré-concebida, ou pelo menos concebida parcialmente, antes do início da filmagem ou da gravação de suas imagens. E isto a diferencia da filmagem ou gravação de um evento desportivo, social, político ou de qualquer outra natureza. A filmação ou gravação de fatos que ocorreram com uma lógica totalmente alheia a uma ideia dramática pré-concebida não constitui uma "obra" no sentido comentado e tampouco teria a originalidade que [...] requer a Lei de Propriedade Intelectual para dar-lhe seu aval como "obra artística".
>
> Além disso, na "obra cinematográfica", a história narrada, o perfil e desenvolvimento de seus personagens não dependem da opinião dos espectadores, como costuma ocorrer no caso das novelas. Nelas, a duração, o desenvolvimento dramático, a introdução, a eliminação ou o perfil de seus personagens dependem de fatos do momento, de pesquisas de opinião ou do resultado desta avaliação. Estes produtos audiovisuais, muito importantes no desenvolvimento dos meios de comunicação de massa, não se encaixam, em nosso modo de ver, no conceito de "obra cinematográfica" e, em consequência, no conceito cultural de "filme".
>
> Da mesma forma, pensamos que cabe excluir do conceito de "obra cinematográfica", e consequentemente do de "filme", os efeitos de sua proteção e fomento, as filmagens realizadas no suporte tradicional de celulóide, em 35 mm, mas nas quais se registrasse, por exemplo, com uma câmera fixa, tudo o que ocorre durante noventa minutos em uma paisagem ou num lugar público...[11] (T.N.)

Raffo opina que este enfoque da definição de "filme" permite excluir produtos audiovisuais que não considera como tais (novelas, programas de televisão, transmissões de eventos desportivos, etc.), ao mesmo tempo em que inclui outros não necessariamente exibidos em salas de cinema (filmes para televisão, séries ou minisséries).

Concordamos que os noticiários de televisão ou os eventos desportivos não deveriam ser considerados como "filmes", assim como também acreditamos que este enfoque é melhor que o tradicional. Entretanto, não acreditamos que nos permita uma diferenciação tão clara quanto a que considera Raffo.

Em primeiro lugar, a diferença entre uma série (que o autor considera como "filme") e uma novela (a qual *não* considera como "filme") é meramente de gênero. Do nosso ponto de vista, ambos deveriam ser considerados (independentemente de seu mérito artístico) como filmes. Tanto um como o outro são obras pelo menos parcialmente pré-concebidas, são o resultado de um ato de criação, possuem uma estrutura narrativa, uma

---

11 Ibidem.

gênese e um desenvolvimento da ação dramática e ambos são igualmente influenciados (em sua duração e conteúdo) pela opinião pública.

As minisséries de televisão, assim como as novelas, geralmente começam sendo testadas por uma temporada e, de acordo com o resultado, podem se estender por vários anos (como é o caso da minissérie "*Lost*", cujos produtores, logo depois de sua primeira temporada, e como resultado de seu sucesso, assinaram um contrato por cinco temporadas adicionais). Como consequência de seu prolongamento, as personagens mudaram seus objetivos, alguns traidores se tornaram aliados, alguns personagens principais desapareceram e apareceram outros novos, a história mudou para permitir uma maior complexidade e extensão, etc.

No entanto, a influência da resposta do mercado não se limita unicamente a produtos televisivos. Um filme de longa-metragem filmado em 35 mm e estreado numa sala de cinema pode ser influenciado pela opinião pública. É bem conhecida a prática de realização de "*screening tests*" (ou pré-estreias) para alguns filmes (sobretudo quando se trata de produções de orçamento alto). As "pré-estreias" se realizam com o objetivo de calcular a possível resposta do público antes da estreia e consistem em projetar o filme a um público pré-selecionado como se fosse uma mostra prévia. Em seguida, o público responde a um questionário com sua opinião sobre o filme assistido e, com base nele, podem ser feitas mudanças na forma e no conteúdo do mesmo. Também são conhecidos os casos de filmes que possuem versões diferentes, de acordo com o país em que foram estreados, o que prova que, em muitos casos, são feitas mudanças no filme tomando como base a resposta do público.

1.1.1 Nossa definição de filme

A definição do conceito de filme não é uma tarefa fácil, mas qualquer espectador pode distinguir instintivamente se a série de imagens e sons que está assistindo corresponde ou não à categoria de filme. O que se torna difícil é sua definição em termos legais e objetivos. Acreditamos que isto se deva, em parte, ao fato de que não se estão levando em conta questões conceituais, como o gênero e o formato, o que nos permitiria distinguir facilmente um programa jornalístico de televisão de um documentário; ou um programa de entretenimento de uma minissérie. Assim, afirmamos que este enfoque deveria ser incluído na definição de filme, a fim de determinar mais claramente sua natureza.

Consequentemente, ao final deste livro, definiremos a palavra filme como uma obra audiovisual composta por imagens (e geralmente sons) que estão registradas em qualquer tipo de suporte. Esta obra audiovisual pode corresponder aos gêneros de ficção ou documentário e seu formato pode ser unitário (em uma única entrega), seriado (composto por vários capítulos independentes) ou episódico (composto por vários capítulos nos quais ocorre uma evolução da história entre um episódio e outro).

FIGURA 4 – Definição de filme

O filme é:
* uma obra audiovisual
* composta por imagens e sons registrados em qualquer suporte
* correspondente aos gêneros de ficção ou documental
* de formato unitário, seriado e episódio

O formato unitário corresponde àquelas obras audiovisuais compostas por uma única entrega. Dentro desta categoria incluímos os curtas-metragens, longas-metragens e filmes para TV, que são peças únicas e independentes de qualquer outra, já que não fazem parte de nenhum ciclo, trilogia, conjunto, etc.

O formato seriado se refere às obras audiovisuais que fazem parte de um ciclo ou série, mas que são independentes entre si. As histórias são apresentadas, desenvolvidas e solucionadas dentro dos limites do capítulo. As obras audiovisuais seriadas podem apresentar alguma evolução ou mudança nas personagens ou na história geral, entre um capítulo e outro, sempre que isto não for relevante. Em outras palavras, cada capítulo ou entrega deve funcionar independentemente do restante e não deve ser necessário que o espectador conheça as outras partes para compreender, apreciar e avaliar cada uma delas. Entram nesta categoria os *sitcoms* (por exemplo, "The Simpsons", "Will & Grace", "Modern Family", "Friends" e "The Middle"), as séries de televisão (por exemplo, "Dukes of Hazard", "Law & Order" e "Dr. House"), os programas "unitários" ("Alfred Hitchcock Presents", "Tales From The Crypt") e as séries cinematográficas baseadas geralmente em histórias relativamente independentes (como a série de filmes "Rocky", "Tubarão", as do *Batman* ou as de *James Bond*).

Por último, definimos o formato episódico como aquele no qual os capítulos contam uma parte da história geral, o que justifica o fato de terem de ser vistos em uma determinada ordem para serem compreendidos. Entram nesta categoria as minisséries (como "Lost", "True Blood", "The Event" e "Damages"), as novelas de TV e os longametragem cinematográficos que fazem parte de uma trilogia ou conjunto, cujas histórias ou personagens têm continuidade (por exemplo, "The Godfather", "Harry Potter", "Millenium" e "Terminator"). No caso dos longas-metragens, ainda que não seja necessário conhecer os outros filmes do conjunto para compreender um deles, existe uma continuidade na história geral e seu conhecimento modifica significativamente a experiência.

Ao longo deste livro, utilizaremos o termo *filme* para fazer referência a qualquer das obras audiovisuais anteriormente definidas como tais –– sejam elas séries de ficção, minisséries documentários, longa-metragem cinematográficos, curta-metragem, novelas de TV, etc.

1.2 Aspectos tangíveis e intangíveis do "projeto"

Vimos que é difícil definir o conceito de filme em grande parte pela variedade e quantidade de aspectos intangíveis que o constituem. No entanto, se estamos tratando de um projeto, a complexidade é ainda maior, já que o aspecto intangível possui um grande peso.

Um projeto é uma *potencialidade* de um filme e, para poder apreciá-lo, é necessário completar os espaços vazios com uma grande dose de imaginação. Só assim poderemos visualizar o que, depois de algum tempo, se tornará um longa-metragem de ficção, um documentário, uma minissérie, etc. que não necessariamente será igual àquilo que visualizamos durante a etapa de desenvolvimento do projeto.

Ainda na etapa de pós-desenvolvimento, quando o Produtor Executivo possui em suas mãos a pasta de projeto, o que este oferece a investidores ou coprodutores não é a pasta em si, mas a potencialidade do projeto para se tornar um filme, em primeira instância, e um bom negócio, em última instância. Desta forma, poderíamos dizer que, ao longo das etapas de desenvolvimento, produção e comercialização de produtos audiovisuais, um mesmo projeto muda de estado: é um projeto durante seu desenvolvimento, um filme durante sua produção e um negócio durante a fase de comercialização.

FIGURA 5 – Projeto, filme, negócio

Para fazer do “projeto” um “filme” entra em jogo a soma do talento, dos recursos e da vontade de uma grande quantidade de pessoas. A habilidade da produtora (e em particular do Produtor Executivo do projeto) nos dá apenas certo nível de confiabilidade (com base em sua experiência, conhecimento e atitudes) de que o filme se realizará, dentro de uma margem de erro razoável, nos termos descritos no projeto. No entanto, um “bom projeto”, que dá como resultado um “bom filme”, não gera automaticamente o sucesso comercial; em outras palavras, não assegura que se converta em um “bom negócio”.

A partir da finalização da pós-produção, efetua-se o processo de comercialização que nem sempre está totalmente a cargo da produtora, mas que (quando se trata de um longa-metragem) é dividido em sua planificação e execução com a distribuidora. A associação entre uma produtora capaz, confiável e competente e uma distribuidora de características similares certamente permite confiar que levarão a cabo o processo de comercialização da melhor forma possível; no entanto, isto não é suficiente para assegurar o sucesso. Ao lançar um filme no mercado, este se expõe a uma série de variáveis não controláveis que podem ajudar no seu êxito ou levá-lo ao fracasso. De fato, há elementos que podem ir desde questões macro (uma crise econômica) até aspectos menores (como um clima ideal que faz com que a pessoa prefira passar seu tempo em atividades ao ar livre em lugar de ir ao cinema ou ver televisão) que podem mudar drasticamente as condições de mercado.

Resumindo, em comparação com um filme, um projeto é mais difícil de ser traduzido em termos tangíveis, já que se trata de uma “potencialidade” de algo que ainda não existe, mas que confiamos que no futuro existirá de uma forma similar à projetada. Esta situação planteia um grave problema na hora de organizar o desenvolvimento como atividade empresarial. Em nosso mundo material, torna-se evidente que precisamos de uma forma de quantificar, determinar, medir e proteger o projeto e a contribuição de todos aqueles que participam dele. Por isso, é necessário analisar os elementos constitutivos do projeto e encontrar uma fórmula legal que nos permita realizar nosso trabalho com um nível razoável de segurança.

1.3 Registro da obra

Apesar da complexidade e intangibilidade do projeto, é possível estabelecer um caminho legal que estabeleça, regulamente e ordene os direitos e deveres da equipe de desenvolvimento e que proteja a propriedade do projeto.

Quando alguém tem uma ideia que acredita poder servir como base para um projeto, seja para desenvolvê-lo de forma independente, seja através de uma produtora, costuma existir o temor de que possa ser "copiada" ou "roubada". Quando estamos trabalhando com o meio audiovisual, é comum escutar histórias deste tipo de colegas que passaram por esta experiência. Em alguns casos, trata-se de ideias tão amplas ou gerais que muitas vezes nos fazem duvidar da veracidade de sua autoria. No entanto, muitas vezes, trata-se de conceitos de uma originalidade ou particularidade suficientemente grande para que não exista dúvida de que a obra pertence a uma pessoa que, efetivamente, foi "plagiada".

Infelizmente, não existe uma forma de proteger uma ideia e, consequentemente, de acionar legalmente quem se apropriou dela para usá-la como base de um projeto. De fato, as ideias não podem ser registradas legalmente; uma realidade que muitos valorizam de forma positiva e que outros veem como uma falta de proteção da lei. O certo é que somente a "obra artística" pode ser registrada e, em consequência, protegida legalmente.

O enfoque legal do tema se baseia na suposição de que as ideias (que são de livre circulação) são geradas pelo artista que as combina, lhes dá forma e as aperfeiçoa para criar uma "obra". Esta "obra", que é a materialização ou a encarnação de uma ou várias ideias, é o que pode ser protegido. A este respeito, Raffo comenta:

> [...] A obra artística deve ser o resultado de uma atividade ou esforço. Por isto, se diferencia da mera "ideia" que, por mais original que seja, não é suscetível do direito de propriedade intelectual que a lei prevê.
>
> Somente quando uma ideia é desenvolvida e transformada no resultado perceptível deste trabalho, é que passa a ser considerada uma "obra" sobre a qual se pode exercer o direito de propriedade.
>
> A jurisprudência faz uma distinção entre "obra" e "ideia" da seguinte forma:
>
> [...] o legislador protege, em matéria de direito de autoria somente o meio de expressão, deixando dentro do domínio público a ideia, a qual integra o imaginário comum da humanidade, mas, além disso,

> a forma ou representação desta ideia deve ser original, independentemente de que a ideia inicial seja ou não… A simples ideia, como tal, não constitui ainda a obra objeto da tutela legal, já que lhe falta a realização, a forma concreta. Somente a obra, ou seja, a ideia "materializada", pode ser protegida do ponto de vista do nosso regime imperante... (Cám. Nac. Civ., Sale E, E.D., 114-684).

> […] O que a lei de Propriedade Intelectual protege é a obra e não a ideia, que, como tal, está resguardada não pela lei 11.723, mas por nada menos que a Constituição Nacional, para assegurar sua livre discussão. Em suma, até que a ideia não tenha expressão formal e material em uma frase publicitária, em uma composição musical, em uma obra cinematográfica de desenho animado, fotográfica ou fonográfica, a ideia pura e simplesmente não pode ser protegida… (Cám. Nac. Com., Sala A, in re "Cesani, Pedro c/Mortero e/ou", L.L, 30-5-1990)...[12]. (T.N.)

Vale dizer que, até que esta ideia se torne um roteiro (ou, pelo menos, adquira um tratamento para tal), não podemos protegê-la. Portanto, se um roteirista desenvolve uma ideia até a instância de tratamento e decide apresentá-la a uma produtora ou organizar uma equipe de desenvolvimento para dar continuidade à mesma é recomendável que realize previamente o registro, inscrição ou "depósito em custódia" de sua obra inédita no órgão correspondente em seu país (caso exista esta possibilidade). Na Argentina, não apenas existe esta possibilidade, como também a *obrigação* de se realizar tal depósito mediante o órgão denominado Dirección Nacional de Derecho de Autor (DNDA). E dizemos obrigação porque, sem este depósito, a obra não possui proteção legal.

Outros países deixam a conveniência deste depósito sob a decisão do autor e concedem proteção legal automática à obra desde o momento de sua criação (como nos EUA, que permitem, mas não obrigam os autores a fazer o depósito na biblioteca do Congresso). Inclusive, há países, como o Reino Unido, que não contam com um órgão estatal de registro de obras; lá, os autores podem optar por fazer um depósito no escritório de seus advogados ou enviar por *e-mail*, a si mesmos, uma cópia certificada de sua obra, a qual serve como forma de prova em um litígio legal.

Estes países reconhecem a propriedade da obra do autor desde o momento de sua criação, independentemente de que este decida registrá-la ou não depois. Mas não na Argentina, onde incrivelmente a lei considera que,

---

12 Ibidem.

ainda que o autor seja o proprietário de sua obra desde o momento em que a cria, este direito fica "suspenso" até quando realize o depósito ou a inscrição da mesma na DNDA. O artigo 63 da lei de Propriedade Intelectual (11.723) determina que:

> [...] Art. 63: A falta de inscrição traz como consequência a suspensão do direito do autor até o momento em que a efetue, recuperando tais direitos no ato da inscrição, por meio do termo e condições que correspondam, sem prejuízo da validez das reproduções, edições, execuções e qualquer outra publicação feita durante o tempo em que a obra não esteve registrada...[13]

O que este artigo não informa é se, no período de tempo existente entre a criação da obra e seu registro, uma terceira pessoa roubar uma cópia e realizar o depósito em seu nome, fica estabelecida a "presunção de autoria" diante da lei a favor do plagiador. Desta forma, se o verdadeiro autor denunciar a apropriação indébita de sua obra, toda a carga da prova estará contra o mesmo, já que a lei considera que quem a registrou primeiro é o verdadeiro autor até que se prove o contrário. O site oficial da DNDA deixa dúvidas sobre esta questão, ao explicar os benefícios do depósito ou da inscrição:

> [...] **Segurança:** A obra, cujo exemplar é registrado sob o direito de um autor, adquire, mediante o ato administrativo que significa sua admissão, a certeza de sua existência em determinada data, de seu título, seu autor, tradutor e conteúdo. Caso se trate de um contrato, a certeza de data, conteúdo e partes contratantes.
>
> **Prova de autoria**: É uma presunção de autoria que outorga o Estado, com uma data certa de inscrição.
>
> **Elementos de comparação:** O registro na Direção Nacional de Direitos Autorais serve de elemento de comparação em caso de suposição de plágio e pirataria. Dentro desta suposição, o exemplar da obra registrada é remetido ao Poder Judiciário para avaliação.
>
> **Proteção ao usuário:** Presume-me que o autor da obra seja aquele que figura como tal no certificado de registro, salvo prova em contrário.
>
> **Publicidade das obras e contratos registrados:** Função primordial de um registro é dar a conhecer seu conteúdo. A informação beneficia todo aquele que tenha interesse em opor seu direito diante de terceiros e aqueles que buscam assegurar-se da viabilidade e da legitimidade de uma contratação.

---

13 Lei 11.723, Argentina.

> Em se tratando de uma obra inédita, ante qualquer dúvida, extravio ou conflito, sempre existirá a possibilidade de requerer a abertura do envelope e acessar o conteúdo certificado por esta Direção Nacional, a pedido do autor....[14] (T.N.)

O registro do depósito da obra (ou seja, do tratamento ou do roteiro) constitui o primeiro passo no percurso legal que permitirá o estabelecimento de propriedade sobre o projeto. Em outras palavras, o titular dos direitos intelectuais sobre o roteiro é o verdadeiro "proprietário" do projeto. Esta titularidade corresponde, a princípio, ao autor, o roteirista que registrará a obra em seu nome. No entanto, caso tenha desenvolvido o roteiro para uma produtora, o lógico é que já tenha assinado um contrato com a mesma, no qual "opta" (isto é, realiza uma espécie de "reserva" sobre os direitos) ou cede seus direitos em troca de um pagamento.

FIGURA 6 – Contrato produtora-roteirista

É importante notar que, na Argentina, é necessário registrar todos os contratos de cessão de direitos sobre uma obra. O registro do contrato serve não apenas ao comprador como prova em juízo, como também impede que um autor inescrupuloso possa ceder o mesmo direito a mais de uma pessoa. De fato, assim como ocorre com os títulos sobre propriedades imóveis, um comprador pode pedir um relatório à DNDA para saber se o autor ainda possui os direitos que está a ponto de vender.

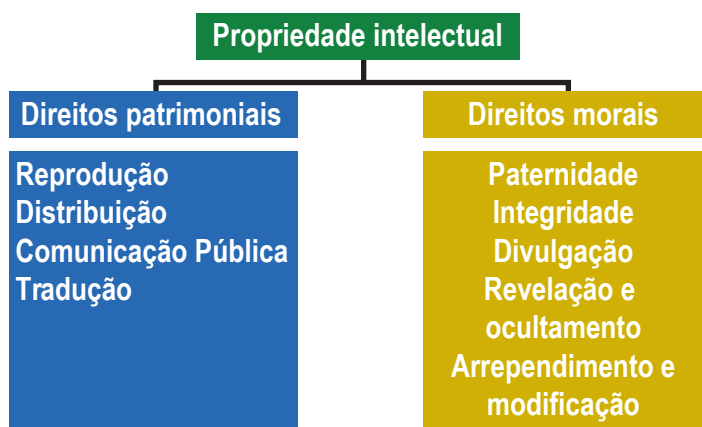
A falta de registro de um contrato de cessão de direitos não o invalida, mas pode criar problemas ao comprador dos direitos. Caso dois produtores tenham comprado os direitos sobre uma mesma obra, presume-se que o verdadeiro titular seja aquele que tiver registrado o contrato, até que o outro prove o contrário.

14 *Site* oficial da Dir. Nac. de Derecho de Autor da República Argentina.

Em um projeto audiovisual, é necessário estabelecer claramente a titularidade dos direitos de propriedade intelectual sobre o roteiro já que quem os possui tem o poder de decisão final. Para compreender estes mecanismos, definiremos a que nos referimos quando tratamos de "direitos" de propriedade intelectual.

1.4 Direitos de propriedade intelectual

O autor original de uma obra artística (como o roteiro ou o filme) tem, sobre esta propriedade intelectual, dois tipos de direitos: morais e patrimoniais. Os direitos morais são, entre outros, o de paternidade ou reconhecimento de autoria e o direito à integridade da obra; e os direitos patrimoniais se referem à exploração econômica da obra.

FIGURA 7 – Organograma Propriedade Intelectual

A rigor, os direitos morais são vários, como o direito de divulgação, o direito de revelação e ocultamento (ao usar um pseudônimo) e o direito de arrependimento e modificação (ao retirar de circulação uma obra). No entanto, há dois que nos interessam particularmente: o direito de paternidade e o direito de integridade.

O direito de paternidade diz respeito a que ninguém, além do autor, deve ser reconhecido como tal. É possível encontrar um exemplo disto nos filmes, quando se indica, nos créditos, o nome do roteirista, o diretor e o produtor (que são considerados os coautores de um filme, de acordo com a lei argentina). O direito de paternidade ou reconhecimento de autoria

é inalienável (em outras palavras, é um direito que pertence somente ao autor e não se pode aliená-lo) e imprescritível (segue vigente eternamente, mesmo depois da morte do autor).

Outro direito moral que nos interessa é o da integridade da obra; este direito implica que ninguém pode modificá-la sem o consentimento expresso do autor (ou o titular destes direitos). Por exemplo, se uma empresa decide mudar a letra de uma canção para fazer um *jingle* publicitário de seu produto, deve obter a autorização correspondente. Diferentemente do reconhecimento da autoria, este direito prescreve um tempo depois da morte do autor e pode ser objeto de cessão – razão pela qual é conhecido como um "direito moral cedível". No caso de um filme, o produtor pode, por exemplo, adquirir os direitos morais cedíveis sobre um roteiro e contratar outro roteirista para realizar uma reescrita.

Os direitos patrimoniais se referem à exploração econômica da obra. Incluem-se aqui os direitos de reprodução, distribuição, difusão ou comunicação pública e tradução. Por exemplo, um escritor escreve um livro e uma editora compra os direitos patrimoniais para reproduzi-lo e distribuí-lo. No caso do cinema, um exemplo típico é quando o produtor adquire do roteirista e do diretor os direitos patrimoniais sobre o filme para fazer cópias, difundi-las e cobrar ingresso, ou para reproduzi-las em vídeo e cobrar pela venda das unidades.

Em termos legais, os direitos patrimoniais sobre as obras artísticas são similares aos de um bem imóvel (equivale a dizer que se parecem muito aos direitos que um proprietário possui sobre uma casa) e como tal podem ser comprados, vendidos, alugados, doados, herdados, etc. Isso também implica que, do mesmo modo que no caso de um imóvel residencial, a propriedade intelectual é um bem indivisível. Quando, por exemplo, duas pessoas são proprietárias de uma casa, é impossível distinguir que parte corresponde a cada uma e, em consequência, torna-se impossível vendê-la em sua totalidade sem o consentimento de todos os coproprietários.

A única diferença entre uma obra e uma casa é sua prescrição (quando a obra cai em "domínio público"). Por outro lado, uma obra artística passa a ser de domínio público depois de um tempo estipulado por lei (que varia de acordo com o país e o tipo de obra de que se trate) e, em consequência, pode ser utilizada livremente. Uma casa, por sua vez, pode ser herdada indefinidamente. Por exemplo, na Argentina, os filmes caem em domínio público depois de 70 anos da morte do último dos colaboradores (roteirista, diretor e produtor); caso o produtor não seja pessoa física, leva-se em conta a morte do roteirista e do diretor.

Definição da Metodologia DPA

2.1 Em que consiste a Metodologia DPA?

Ao iniciar este trabalho, considerou-se a necessidade de encontrar um nome que identificasse a metodologia aqui exposta de tal forma que pudéssemos diferenciá-la da etapa à qual faz referência.

Na verdade, quando nos referimos ao "desenvolvimento do projeto", estamos nos referindo ao período de tempo que começa com a formação da equipe e a aprovação da ideia e termina quando estamos na pré-produção. Por outro lado, quando falamos de "Metodologia DPA", nos referimos à padronização, à organização e ao controle dos processos que se realizam durante a etapa de desenvolvimento do projeto.

Escolhemos denominar DPA a metodologia que expomos neste trabalho, como abreviação de "Metodologia de Desenvolvimento de Projetos Audiovisuais"; e a definimos como sendo um conjunto de processos sistematizados de acordo com certos padrões, que se realizam em uma etapa prévia à pré-produção e cuja finalidade é a obtenção dos recursos necessários para produzir e comercializar um filme e seus produtos auxiliares.

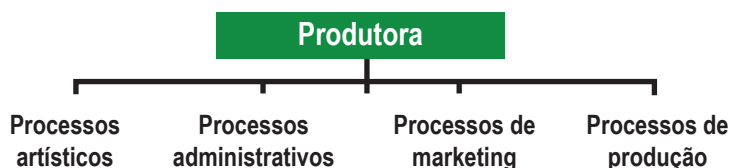
FIGURA 8 – Definição da Metodologia DPA

A metodologia DPA consiste em:
* um conjunto de processos sistematizados
* de acordo com determinados padrões
* que se realizam em uma etapa prévia à pré-produção
* e cuja finalidade é obter recursos para produzir e comercializar um fime e seus produtos auxiliares

A seguir, analisaremos a definição da Metodologia DPA em cada um de seus conceitos.

2.1.1 Processos sistematizados

Durante a etapa de desenvolvimento do projeto, é feito um conjunto de processos, os quais podemos agrupar em quatro áreas: Processos Artísticos, Processos Administrativos, Processos de ***Marketing*** e Processos de Produção.

FIGURA 9 – Processos

Entre os **Processos Artísticos**, incluímos tudo o que se relaciona ao desenvolvimento do roteiro, cujo objetivo é contar uma boa história que se torne interessante para um determinado público. Para atingir esse objetivo, muitas vezes é necessária a realização de uma pesquisa. No caso de um projeto de ficção, a pesquisa (por exemplo, sobre a linguagem utilizada em uma determinada classe social, a geografia de um lugar, etc.) é muito importante, já que permitirá que se conheça mais sobre o contexto da história e que se atinja maior credibilidade. No entanto, caso se trate de um documentário, a pesquisa é um passo *obrigatório*, já que, sem conhecer nada do assunto a tratar, é impossível escrever o roteiro. O resultado final dos processos artísticos ver-se-á refletido na elaboração dos documentos do roteiro, a saber: ideia principal, sinopse, tratamento, *script* e roteiro. Mais adiante, explicaremos em detalhe as características de cada um destes documentos.

Os **Processos Administrativos** se referem às tarefas relativas ao controle e ao cumprimento de aspectos administrativos, legais e contábeis (entre outros) para permitir o funcionamento do projeto em termos empresariais. Os **Processos de *Marketing*** compreendem as atividades que se realizam com vistas a melhorar a comercialização do produto através da correta combinação das quatro variáveis de *marketing*: preço, comunicação, distribuição e produto. Por último, dentro dos **Processos de Produção** encontramos todas as atividades que se relacionam à produção de campo; desde a elaboração de um orçamento de produção abaixo do limite até a organização da produção de um *pré-trailer* ou um piloto do projeto.

2.1.2 Segundo certos padrões

O conceito de padrões da definição da Metodologia DPA se refere, a princípio, à homologação dos processos e ao controle de qualidade em cada etapa. Por um lado, devemos definir quais e como são os processos e de que forma se espera que se levem a cabo. Por outro lado, devemos avaliar se os processos realizados atingem os padrões de qualidade e eficiência que estabelecemos. Para esta tarefa, a Metodologia DPA estabelece líderes de equipe para cada tipo de processo, os quais são responsáveis por controlar sua qualidade e corrigir seus desvios.

Ao falar de padrões de qualidade, não nos referimos somente ao controle e à avaliação dos processos, mas também às aptidões de que devem dispor os profissionais encarregados de cada tarefa. A Metodologia DPA considera de suma importância a busca de pessoas com formação e idoneidade na hora de montar as equipes que intervirão nas etapas de desenvolvimento, produção e comercialização. Nas duas primeiras etapas, a Produtora seleciona os profissionais que farão parte das equipes de desenvolvimento e de produção, e para a etapa de comercialização, às vezes, deve-se procurar uma empresa distribuidora ou um agente internacional com os quais se associará para pôr em prática o plano de *marketing*.

Os padrões que estabelecemos nesta metodologia para avaliar e controlar os processos não se referem apenas a parâmetros de qualidade, mas também levam em conta a eficiência. Eficiência e eficácia são termos que geralmente se aplicam a processos industriais e estão relacionados a três aspectos: os recursos, o produto e os resultados. A eficiência se mede em termos da relação entre os recursos e o produto, enquanto a eficácia é medida em termos da relação entre o produto e os resultados. Em outras palavras, a eficiência se refere aos processos e a eficácia ao resultado final.

FIGURA 10 – Eficiência e eficácia

Vejamos um exemplo para compreender melhor o que afirmamos. Suponhamos que demos a dois carpinteiros a mesma quantidade de madeira, pregos e ferramentas, para que façam uma cadeira que suporte uma pessoa de 100 quilos e lhes digamos que levem o tempo necessário para fabricá-la. Ambos produzem cadeiras que são igualmente eficazes (ambas suportam o peso de uma pessoa de 100 quilos); porém, o primeiro o fez em três horas de trabalho, enquanto o segundo, seis. Isto significa que, ainda que ambas as cadeiras sejam eficazes, o primeiro carpinteiro foi mais eficiente, já que utilizou menor quantidade de um dos recursos: o tempo.

Agora, suponhamos que contratemos os mesmos carpinteiros e lhes encomendemos a fabricação de uma cadeira o mais resistente possível. Neste caso, os recursos serão exatamente iguais (terão a mesma quantidade de materiais e ferramentas e o mesmo tempo, que neste caso será de 6 horas). O primeiro carpinteiro, por ser mais eficiente, tem tempo de sobra para reforçar a cadeira e, em consequência, esta suporta um peso muito maior que 100 quilos; enquanto a cadeira do segundo suporta somente 100 quilos. Neste caso, ambos foram igualmente eficientes (utilizaram os mesmos recursos), porém, a cadeira do primeiro resultou mais eficaz.

Na sistematização dos processos de desenvolvimento, produção e comercialização de um produto audiovisual, o que devemos considerar como prioridade: a eficiência ou a eficácia? O objetivo mais importante de um produto audiovisual, do ponto de vista da produção, é recuperar o investimento e obter a maior margem de lucro possível. Evidentemente, estamos falando de eficácia, já que nos referimos ao desempenho do produto no mercado. Porém, como neste mesmo objetivo estão implicados os recursos (o investimento), uma melhora na eficiência dos processos nos dará como resultado um filme que poderá recuperar mais rapidamente o valor que foi investido e, portanto, nos deixará uma margem de lucro maior.

Em outras palavras, poderíamos dizer que eficiência e eficácia são conceitos intrinsecamente unidos; ao melhorar a eficiência nos processos, possibilita-se que o resultado final seja mais eficaz. Um produto audiovisual

cujo investimento seja dilapidado por falta de eficiência em seus processos de produção chegará ao público com menos valores de produção (elementos atrativos que ficam em evidência) que outro cuja eficiência permita que os recursos utilizados apareçam mais no resultado que o público realmente possa observar.

2.1.3 Etapa prévia à pré-produção

Geralmente, quando falamos das etapas pelas quais passa um filme, nos referimos à pré-produção, à filmagem e à pós-produção (estas três subetapas são englobadas no que chamamos de "produção"). No entanto, devemos levar em conta que, para que um filme comece a ser pré-produzido, é preciso que tenha sido feito um trabalho prévio, de 2 a 4 anos, o qual denominamos desenvolvimento de projeto.

Não somente há uma etapa prévia à pré-produção, mas também uma posterior à pós-produção. Ao terminar a pós-produção, obtemos uma cópia "A" ou um *master* digital que de nada nos serve se não chegar ao público; falamos, então, do *marketing* ou comercialização do filme. Em outras palavras, um produto audiovisual, para existir, deve passar pelos processos de criação, produção e consumo, que conhecemos como desenvolvimento de projetos, produção e comercialização.

FIGURA 11 – Etapas de produção audiovisual 1

A definição da Metodologia DPA fala de processos "prévios à pré-produção"; entretanto, em que momento podemos determinar o início de fato da pré-produção de um filme? Uma resposta simples seria dizer que, no momento em que começamos a realizar tarefas tais como formar o elenco (*casting)*, contratar pessoal, organizar a produção, fazer uma exploração de cenários, etc. Sem dúvida, se estamos realizando estas tarefas, é porque estamos na pré-produção de um filme; mas isto não nos serve para identificar o momento *preciso* em que começa a pré-produção.

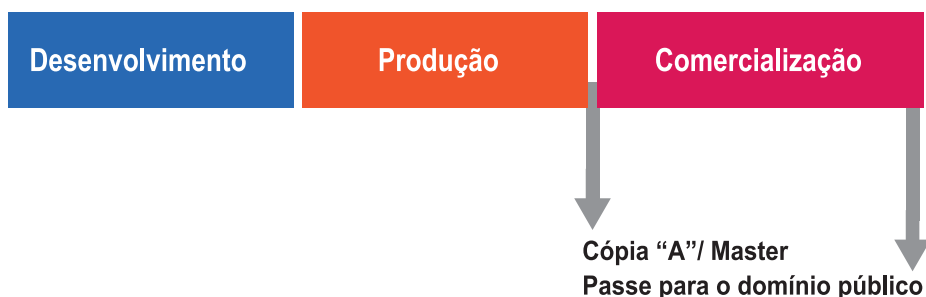
O desconhecimento de qual é o fato concreto que nos permite iniciar a pré-produção, muitas vezes, leva a confundir esta etapa com a de desen-

volvimento de projetos (sobretudo no caso de um documentário), o que geralmente deriva em uma má utilização dos recursos. Mais de uma vez, nos encontramos com cineastas que, apesar de não terem finalizado a escrita da versão final do roteiro, já estavam realizando busca de cenários ou *castings*, sem saber sequer se deles precisariam em algum momento. Para esclarecer o tema, revisaremos quais são os limites em cada etapa de produção.

Tomando como exemplo o caso de um longa-metragem, é claro que somente podemos comercializar o filme uma vez que tenhamos podido obter a primeira cópia positiva (cópia "A", caso se trate de um produto terminado em material fílmico, ou *máster*, se o trabalho for concluído em formato digital) com a imagem e o som definitivos. O filme é estreado em salas e, logo depois de algum tempo (que pode variar de uma semana a vários meses), sai de cartaz. Porém, não termina aí sua comercialização já que, em se tratando de um longa-metragem, logo passa ao mercado local e à televisão, por meio dos quais o público pode ter acesso a ele por muitos anos. Inclusive, se o filme se converter em um clássico, podem passar gerações de espectadores que seguirão alugando-o, vendo-o pela televisão, inclusive no cinema (se uma reestreia for feita). O mesmo acontece com um programa de televisão, que pode seguir sendo emitido muitos anos depois de sua estreia original.

Então, a comercialização de um filme não tem um limite definido? Do ponto de vista do espectador, podem passar séculos e o filme ou programa de TV pode continuar a ser visto, portanto, parece não haver limites. No entanto, do ponto de vista da exploração econômica, existe um limite estabelecido pelos direitos que o produtor (ou quem os tenha adquirido) tem sobre o produto audiovisual. A partir da morte de todos os autores (que segundo a lei de propriedade intelectual 11.723, da Argentina, são o produtor, o roteirista e o diretor), existe um período de tempo em que seus herdeiros podem seguir usufruindo a exploração econômica do filme. Entretanto, depois de um tempo (na Argentina, 70 anos), o filme cai em "domínio público". Isto significa que pode ser utilizado livremente; quer dizer, sem a necessidade de solicitar autorização ao titular dos direitos, nem pagar por ela.

A ideia por detrás do conceito de "domínio público" é que, assim como os autores se inspiraram na cultura que os rodeia, é lógico que depois de um tempo de prudência durante o qual os herdeiros possam usufruir de seus benefícios econômicos, as obras voltam à comunidade. Na Argentina existe, contudo, o conceito de "domínio público pagante". Isto significa que, ainda que possamos utilizar sem autorização as obras em domínio público, devemos pagar ao *Fondo Nacional de las Artes* por isto.

FIGURA 12 – Etapas de produção audiovisual 2

Já sabemos, então, os limites que determinam a finalização das etapas de produção (obtenção de cópia "A" ou *master*) e de comercialização (a passagem ao domínio público). Agora nos resta determinar os limites inicial e final da etapa de desenvolvimento de projetos.

Todo filme começa a gestar-se a partir da aprovação de uma ideia que irá tomando forma e se converterá em um projeto. Torna-se evidente que, para aprovar uma ideia, deve existir alguém que a proponha e alguém que a aprove. Em outras palavras, a etapa de desenvolvimento de projetos começa com a **formação de uma equipe de desenvolvimento** que proporá ideias, das quais somente algumas serão aprovadas para seu desenvolvimento.

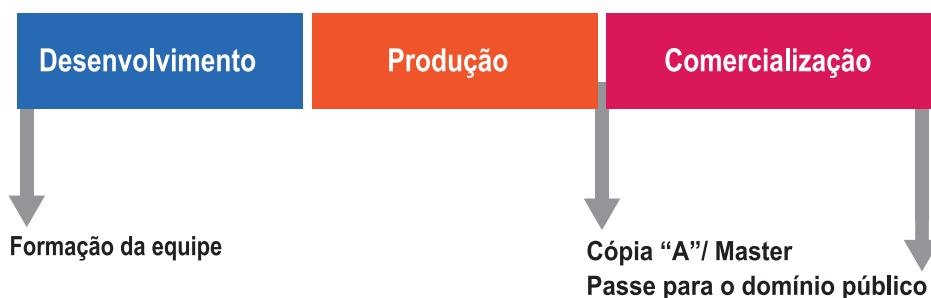
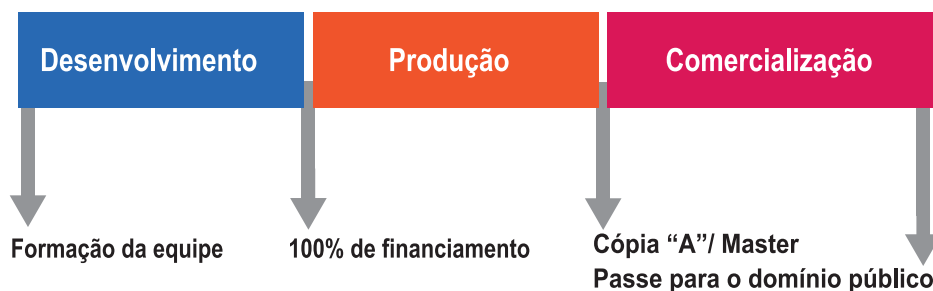
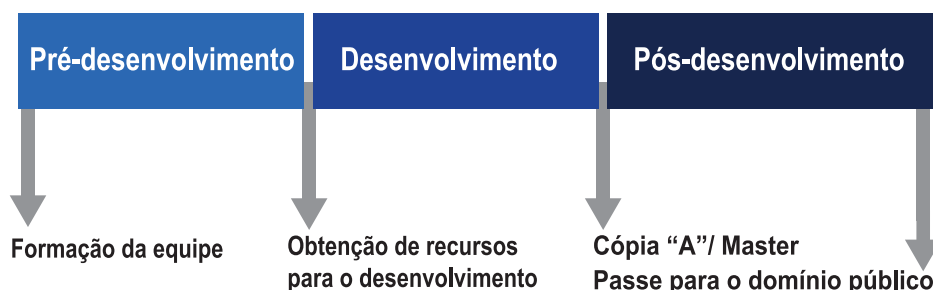
FIGURA 13 – Etapas de produção audiovisual 3

Cabe-nos, então, definir quando termina a etapa de desenvolvimento de um projeto para dar lugar à pré-produção. Esta tarefa torna-se fácil se levarmos em conta que o propósito principal do desenvolvimento é obter os recursos para converter o projeto em um filme. E não nos referimos a uma parte destes recursos, senão ao total. Apenas quando contamos com **100% dos recursos** para produzir o filme e chegar à cópia "A", podemos dizer que alcançamos o objetivo da etapa de desenvolvimento e podemos dá-la por concluída. Mais adiante voltaremos a este tema.

FIGURA 14 – Etapas de produção audiovisual 4

Subetapas do desenvolvimento do projeto

Assim como na produção de um filme, podemos subdividir o processo em 3 etapas (pré-produção, filmagem e pós-produção), no desenvolvimento de projetos também há 3 instâncias:

FIGURA 15 – Subetapas de desenvolvimento

- **O pré-desenvolvimento**: É a etapa prévia ao desenvolvimento propriamente dito. Nesta etapa, nos concentramos principalmente em organizar e obter os recursos necessários para desenvolver um projeto: organização da equipe de desenvolvimento (recursos humanos) e captação de financiamento para o desenvolvimento (recursos de capital).
- **O desenvolvimento propriamente dito**: Uma vez obtidos os recursos para desenvolver um projeto, colocamos em prática o desenvolvimento propriamente dito. Trata-se da etapa mais intensa do desenvolvimento onde os 4 tipos de processos funcionam paralelamente, demandando o trabalho de toda a equipe.
- **O pós-desenvolvimento**: Começa quando já temos uma *pasta de projeto*. Com esta pasta, o Produtor Executivo vai buscar recursos para a produção do filme. Estes recursos podem ser humanos (atores, diretor, equipe técnica, etc.), ou de capital (coprodutores, contribuições em espécie, em forma de trabalho, empréstimos, etc.).

Ao começar a trabalhar em um projeto, a compreensão das subetapas de desenvolvimento nos serve para ordenar os processos. No entanto, convém esclarecer que muitas vezes será necessário pular alguns passos. Um exemplo claro disto se dá quando, durante o pré-desenvolvimento, precisamos contar com apoios ou subsídios para obter fundos de desenvolvimento. As entidades que os outorgam costumam solicitar documentos que correspondem à etapa de desenvolvimento e o produtor deve decidir se arrisca ou não investir na montagem total ou parcial da pasta de projeto, sem contar ainda com os recursos necessários para assegurar seu desenvolvimento.

No caso de um projeto "pessoal" (quer dizer, um projeto independente, levado adiante geralmente por um "diretor-roteirista-produtor", de uma maneira mais informal e por fora de toda organização empresarial), isto costuma resolver-se por meio da contribuição em forma de trabalho da equipe de desenvolvimento.

2.1.4 Obtenção de recursos

A definição da Metodologia DPA se remete à obtenção de recursos para produzir e comercializar um produto audiovisual. Como vimos, um projeto é algo intangível, o que cria um problema na hora de obter 100% dos recursos de que se necessita para levar a cabo sua produção (e, mais adiante, os necessários para sua comercialização).

Entretanto, é possível começar a filmar com uma parte dos recursos e apresentar o material a potenciais coprodutores para finalizá-lo? Na verdade, é possível, mas pouco inteligente. Para explicar isto, basta analisar o aspecto econômico de que, no caso da produção audiovisual (tomaremos o exemplo do cinema), há características muito particulares.

Vejamos o que acontece em uma indústria qualquer – tomemos como exemplo a fabricação de sabões –– e, em seguida, comparemos à indústria do cinema. Um fabricante de sabões realiza um investimento inicial para comprar maquinarias, uma oficina e matérias-primas. Contrata pessoal e começa a manufaturar seu produto para –– mediante sua comercialização –– gerar renda, recuperar seu investimento e obter lucro. Com a renda gerada, pode comprar mais matéria-prima e, desta forma, continuar o processo de produção. Porém, se em algum momento suas vendas se tornarem um fracasso, deixará de manufaturar seu produto para evitar seguir investindo em um projeto que não deu certo. Em último caso, pode vender o maquinário e liquidar os

produtos remanescentes e a matéria-prima que ainda lhe resta para recuperar, pelo menos, parte do investimento. Isto não acontece na produção audiovisual, já que tem características especiais em seu aspecto econômico-financeiro.

Talvez a única indústria comparável seja a de obras de infraestrutura ou de engenharia. Efetivamente, tanto em um projeto audiovisual como em um de infraestrutura, é necessário um grande capital que deve ser investido antecipadamente em sua totalidade, antes que se possa comercializar o produto e, desta forma, recuperar o investimento. Igualmente ao que acontece com a construção, por exemplo, de uma ponte, se na metade do processo se constata que não se poderá terminar o filme (digamos, por exemplo, que morre todo o elenco em um acidente), não se pode comercializar o que já está produzido. Perde-se tudo o que foi investido até o momento e, como a maioria dos gastos está baseado na compra de serviços, não há bens significativos a serem vendidos para recuperar parte do investimento.

Vale dizer que começar a produção de um filme sem ter assegurados os recursos para terminar sua pós-produção é como construir meia ponte e esperar encontrar um investidor para poder terminá-la. É pouco inteligente e nos coloca em uma posição de impotência para negociar, já que, sabendo que, sem sua ajuda, perderemos tudo o que foi investido, nossos potenciais sócios têm caminho livre para impor condições mais duras.

O Produtor Executivo é o responsável por convencer os potenciais investidores a prover os ditos recursos e, para isto, não somente deve ser um mestre na arte de *pitchear* (quer dizer, expor verbalmente) um projeto; necessita de algo tangível que lhe dê suporte: a *pasta de projeto*.

Ao falar de *pasta de projeto (film package*, em inglês) nos referimos a um conjunto de documentos que servem como suporte para um determinado projeto. Este pacote conta com os seguintes elementos:

- A premissa
- A sinopse
- O tratamento
- A escaleta
- O roteiro
- O orçamento de desenvolvimento
- O orçamento de produção *fora da mídia (below the line*)
- O orçamento de produção *nos meios (above the line)*
- O orçamento de *marketing*

- O cálculo do retorno do investimento
- O plano de *marketing*
- O plano financeiro de produção
- O *pré-trailer* (opcional)
- Pôster
- Proposta estética
- Lista de talentos
- Outros documentos relevantes que avalizam o projeto ou lhe agregam valor: cartas de intenção, documentação que prova o financiamento parcial, contratos, convênios, prêmios, apoios, etc.

Ao longo deste livro, desenvolveremos em detalhes como se organiza a produção destes documentos de forma sistematizada, seguindo a Metodologia DPA, a qual estabelece uma série de pautas e padrões de nível internacional que possibilitam o acesso ao mercado mundial de projetos. Desta forma, a atividade audiovisual adquire um alto nível de profissionalização e permite assentar as bases de uma linguagem comum entre todos os atores da indústria: produtores, diretores, distribuidores, roteiristas, exibidores, entidades governamentais, entidades e profissionais de outros países, etc.

2.2 Finalidade da Metodologia DPA

Sob a perspectiva da política cultural de um país, as ações destinadas a incentivar o desenvolvimento de projetos buscam o avanço da indústria audiovisual por meio da melhora dos aspectos comerciais e artísticos que regem sua atividade.

A Metodologia DPA parte da crença de que o desenvolvimento da indústria audiovisual (como qualquer indústria cultural) é conseguido sob duas condições. A primeira é de que exista um avanço nos aspectos artísticos; e a segunda é de que seja autossustentável; vale dizer, que complete o ciclo de criação-produção-consumo. A partir desta perspectiva, uma indústria audiovisual meramente focada na bilheteria e sem valores artísticos conseguiria tão poucos avanços quanto outra com altos valores artísticos, mas sem público.

A Metodologia DPA compartilha esta visão, já que sua finalidade é conseguir projetos com um alto valor artístico e profissional, focados em

um público de dimensão suficiente para lhe permitir recuperar o investimento e gerar o maior lucro possível. Para isto, propõe uma série de processos sistematizados, ao final dos quais obteremos um roteiro interessante, um conjunto de talentos e valores de produção atrativos, um orçamento equilibrado e um plano para comunicar e comercializar o filme que permita recuperar o investimento e maximizar os lucros da Produtora.

2.3 Campo de atuação da Metodologia DPA

A Metodologia DPA se ocupa exclusivamente de produtos audiovisuais de qualidade, pensados para um público determinado, que tenham potencial para se converterem em um negócio sustentável (o que se denomina na indústria *quality commercial*). Ficam de fora de seu campo de ação tanto os filmes pensados e produzidos com o único objetivo de expressão artística (como a videoarte ou os filmes experimentais), como aqueles que perseguem um objetivo exclusivamente comercial (quer dizer, os filmes que se baseiam meramente em uma "fórmula comercial").

O espectro pode ir desde projetos de alto orçamento para um público amplo, até pequenos projetos de baixo orçamento para um público especializado (o mercado de nicho). Na realidade, esta metodologia não necessariamente busca desenvolver projetos para o "público em geral"; como qualquer negócio, busca simplesmente equilibrar investimento com retorno, de forma que a Produtora possa seguir produzindo.

2.4 Arte e comércio

Historicamente tem havido uma disputa entre aqueles que dão mais valor ao aspecto comercial da indústria audiovisual e aqueles que fazem o mesmo com o artístico. O primeiro grupo argumenta que os filmes são somente um negócio e seu objetivo principal é gerar o maior lucro possível, com o menor risco. Para este grupo, formado geralmente pela televisão e os grandes estúdios de cinema, o artístico tem pouca importância. Para atingir seu objetivo, estabeleceram uma série de "fórmulas" comerciais que permitem reduzir os riscos do mercado e potencializar seus lucros.

Podemos encontrar exemplos disto ao longo da história do cinema e da televisão em todos os países do mundo, porém com particular importância nos Estados Unidos. A indústria norte-americana é, talvez, o exemplo

mais acabado desta tendência que abarca desde o estabelecimento do "Studio System" e do "Star System" nos anos 30, até os orçamentos astronômicos de *marketing* e um poderoso arsenal de efeitos especiais 3D de hoje em dia. Este tipo de filme (junto a uma série de circunstâncias históricas, culturais, econômicas, sociais e políticas) é o que fez dos Estados Unidos uma superpotência audiovisual que praticamente não tem concorrente em nível mundial.

No outro extremo se encontram os defensores do audiovisual como arte. Para este grupo, o mais importante é a expressão artística em seu mais alto nível e o mercado pouco ou nada tem a ver com ela. O objetivo destes "defensores da arte" é melhor atingido quando o artista se libera das ataduras impostas por seu entorno e tem controle total sobre sua obra. Desde seu ponto de vista, o importante é a expressão artística livre e, para isto, o artista deve evitar "contaminar-se" com ideias sobre o mercado para poder desenvolver plenamente seu potencial. O retorno do investimento e o êxito comercial são temas de escassa ou nenhuma importância na consecução de seus objetivos.

Os valores deste segundo grupo são louváveis quando os artistas os levam a cabo com honestidade. Porém, muitas vezes, encontramos camuflados, dentro deste grupo, um terceiro grupo, o dos "falsos artistas", que se fazem passar por defensores da expressão artística quando na realidade estão mais interessados no reconhecimento da crítica e nos festivais do que na arte em si. Em vez dos efeitos especiais e das explosões, os falsos artistas carregam seus filmes com um arsenal de clichês artísticos especialmente desenhados para causar impacto entre os jurados dos festivais e os críticos.

A Metodologia DPA se situa em um ponto intermediário entre estas posturas ao reconhecer a natureza básica do audiovisual como indústria cultural. Valoriza a importância da inovação artística como motor da evolução da indústria audiovisual, assim como também a importância da sustentabilidade econômica como combustível desse motor. Sem a cooperação de ambos, seria impossível pôr em funcionamento as engrenagens que fazem avançar a indústria audiovisual.

Embora não estejamos questionando que postura é mais válida, o certo é que ficam fora do campo de ação desta metodologia os projetos meramente comerciais sem valores artísticos, os projetos experimentais e os projetos de "falsos artistas". Dentro do seu campo de atuação encontram-se todos os projetos que buscam um equilíbrio entre a qualidade artística e técnica e a recuperação do investimento.

2.4.1 Alguns velhos preconceitos

O processo de criação e comercialização de produtos audiovisuais é tão complexo que se faz necessário tentar encontrar uma relação direta entre qualidade e performance. Entretanto, a discussão entre valores artísticos de um filme e sua performance no mercado se mantém assombrosamente de pé (especialmente em alguns países da América Latina). Uma das razões que explicam este fato tem a ver com o desconhecimento das regras básicas de *marketing* que regulam a indústria do cinema e com uma série de preconceitos a respeito do tema.

A primeira questão, o desconhecimento sobre questões básicas de *marketing,* é algo muito encontrado na indústria audiovisual; sobretudo no cinema, que costuma girar em torno da figura do diretor-roteirista-produtor e que conta com uma série de subsídios e ajudas que fazem com que não se dependa do mercado de forma direta.

Em uma indústria como a latino-americana, na qual se superdimensiona a figura do diretor e se menospreza a do produtor, é lógico que a postura predominante seja a do extremo dos defensores do audiovisual como arte e a dos "falsos artistas". Em consequência, existe certa aversão a tudo o que soe "comercial".

A realidade é que a audiovisual é uma indústria cultural e, gostemos ou não, nossos longas-metragens, séries ou minisséries de televisão em algum momento deverão entrar em um mercado que se organiza pelos mesmos princípios que incidem sobre a comercialização de qualquer produto – seja este um livro, uma escultura, um automóvel ou um sabão. Independentemente de que contemos com um subsídio ou outro tipo de apoio, o mercado ditará não somente grande parte da possibilidade de seguir produzindo, como também a transcendência do filme.

A segunda possível causa que alimenta este debate descontextualizado da realidade pode ser a abundância de preconceitos e mitos que existem na indústria. Um deles se relaciona com o público; tende-se a pensar que há *um* público quando a realidade está longe de apresentar uma massa uniforme de pessoas com os mesmos gostos, valores e interesses. Há uma grande quantidade de "públicos" e para cada filme, sem dúvida, há um grupo de pessoas interessadas; para alguns filmes este público será mais amplo e, para outros, mais reduzido. Por esta razão, através da Metodologia DPA, identificamos nosso público e projetamos a capacidade de recuperação do investimento, de tal forma a adaptá-la à escala de nosso público.

Outro mito muito reproduzido (sobretudo entre os "falsos artistas")

é que, para ter êxito comercial, um filme deve prescindir da qualidade artística - e por extensão, se tende a acreditar que, se um filme não tiver uma repercussão junto ao público, é porque sua concepção foi "genial" demais. Apesar de haver, na história da cinematografia mundial, casos de cineastas geniais que não tiveram uma grande repercussão de público em sua época, não devemos concluir que todos os fracassos *necessariamente* se devem a um "excesso" de genialidade. A Metodologia DPA busca reduzir a possibilidade de cair nestes erros, zelando pela qualidade e sustentabilidade do projeto ao longo de *todo* o processo e por meio de um duro trabalho no desenvolvimento do roteiro e na organização da equipe de talentos que produzirá o filme.

2.4.2 O que determina o sucesso de um filme?

O que determina o êxito comercial de uma longa-metragem, uma série ou uma minissérie de televisão não é sua "qualidade" ou a falta dela, mas o interesse que sua proposta gera no público, sua correta comunicação e comercialização; e a satisfação desse interesse por parte do produto audiovisual.

Desta forma, um filme que propõe "experimentar medo", que comunica esta ideia através de uma campanha comunicacional brilhante dirigida ao público adequado, que é distribuído no momento e lugar adequados e que efetivamente gera medo no público, será um filme de sucesso – independentemente de seus valores artísticos. Igualmente, um filme que propõe "gozo estético", se isto é comunicado corretamente e satisfaz essa necessidade no público, será um filme exitoso (neste caso, baseado em seus valores artísticos).

O planejamento de *marketing* da Metodologia DPA busca identificar os principais atrativos, encontrar o público que os aprecie, comunicá-los corretamente e realizar o lançamento no lugar e momento adequados. Embora isto pareça ser bastante simples, em realidade não o é, porque no longo e sinuoso caminho que conecta o filme com seu público existe um complexo emaranhado de variáveis não controláveis que podem levar o projeto ao fracasso.

Pode acontecer de um excelente filme se tornar um fracasso comercial por uma estratégia equivocada de *marketing* no momento de sua distribuição (por ter sido comunicado incorretamente, ou ao público errado, ou distribuído no momento e lugar menos oportuno, etc.). Outra possibilidade é que um excelente filme torne-se interessante para o seu público, po-

rém este não é suficientemente amplo para recuperar o investimento. Neste caso, estamos falando de um erro no planejamento do desenvolvimento do projeto, etapa na qual deveria ter-se identificado este problema e adaptado a estratégia de investimento a uma escala que permitisse recuperar os custos com um público reduzido. Os processos de *marketing* da Metodologia DPA ajudam a estimar, desde a gênese de um projeto, qual é a dimensão *realista* do mercado para um filme e adaptar a estratégia de investimento de modo a facilitar o seu retorno.

Porém, mesmo tendo feito o correto quanto à comercialização do produto audiovisual, existe uma grande quantidade de variáveis que às vezes podemos prever e outras vezes não, mas que de todos os modos escapam a nosso controle e intervêm de forma positiva ou negativa no processo de criação, produção e consumo de filmes. Diante desta realidade, a Metodologia DPA propõe uma análise de matriz FOFA (que identifica pontos fortes, oportunidades, pontos fracos e ameaças) para reconhecer estas variáveis e traçar uma estratégia de *marketing* que permita aproveitar aquelas que possam nos favorecer e diminuir o impacto das que possam influir de forma negativa.

A Metodologia DPA se propõe a melhorar os processos, a partir da própria gênese de um projeto cinematográfico ou televisivo, de forma a contribuir para o desenvolvimento da indústria audiovisual. Isto se torna de vital importância para que se possa ser competitivo em nível mundial; os produtores dos países periféricos (em outras palavras, de quase todo o mundo, exceto os Estados Unidos) devem utilizar eficientemente seus recursos e elevar a qualidade de seus produtos, se desejam ter alguma chance no mercado mundial de entretenimento audiovisual.

Metodologia DPA no pré-desenvolvimento

Para organizar e padronizar o desenvolvimento de projetos, a Metodologia DPA estabelece uma série de passos a seguir, alguns dos quais são consecutivos, enquanto outros se estabelecem paralelamente. O pontapé inicial está dado pelos *Processos Artísticos*. Dentro deles se encontram as tarefas artísticas cujo objetivo é criar roteiros com boas histórias, bem contadas.

Os processos artísticos são postos em marcha uma vez que se aprova uma ideia para seu desenvolvimento; a partir desta, o trabalho da equipe de desenvolvimento de roteiro é dar-lhe forma, para chegar ao produto final. Para isto, cria-se uma série de documentos que vão expandindo e dando forma a essa ideia: a premissa, a sinopse, o tratamento, a escaleta e, finalmente, o roteiro. Este roteiro deve ser interessante para o público ao qual nos dirigimos e será tarefa dos *Processos de Marketing* e dos *Processos de Produção* determinar se este público tem suficiente dimensão para que o projeto seja não somente autossustentável, como também que permita gerar uma margem de lucro que justifique seu desenvolvimento.

É importante esclarecer que a Metodologia DPA não constitui uma análise, um resumo ou um reflexo das práticas habituais em matéria de desenvolvimento de projetos na América Latina. Ainda que tomemos como base a realidade da indústria, veremos que não é sempre que os procedimentos aqui explicados coincidem com a forma com que geralmente os projetos são executados. Não é o propósito desta metodologia explicar como as coisas são feitas, mas como *deveriam* ser feitas.

As razões para este enfoque são várias; a princípio, existe uma escassa padronização dos processos na área de desenvolvimento de projetos na América Latina. Isto se deve, em parte, à escassez de material teórico e à escassa importância que as escolas de cinema e universidades têm dado ao desenvolvimento de projetos. Infelizmente, esta falta de valorização não é algo circunscrito ao âmbito exclusivamente acadêmico, também se reflete na indústria, nos organismos governamentais e nos não governamentais. Consequentemente, esta etapa costuma ser realizada de forma mais instintiva, desorganizada e fragmentada com procedimentos ainda não totalmente definidos. Esta é outra das razões porque consideramos que nos basear exclusivamente na prática, nem sempre terminaria sendo de grande utilidade.

A intenção da Metodologia DPA é estruturar os processos para uma melhor utilização dos recursos, em uma série de passos, os quais descreveremos a seguir. Do mesmo modo, explicaremos os padrões de qualidade que lhes devem ser aplicados, além de descrever as técnicas ou estratégias para levá-los adiante.

3.1 Organização da equipe de desenvolvimento

A origem de todo projeto, costuma-se dizer, é uma ideia a partir da qual um grupo de pessoas decide levar adiante seu desenvolvimento. Esta romântica afirmação é bastante certa, porém, se olharmos de perto, veremos que não é assim tão rigorosa. Em primeiro lugar, as ideias não "flutuam" no espaço como entidades independentes dos seres humanos, portanto, se falarmos de ideia, devemos aceitar que, antes dela, teve que haver alguém que a criasse – motivo pelo qual nunca se poderia considerá-la como o início. Em segundo lugar, a mera aparição de uma ideia não necessariamente determina o começo do desenvolvimento de um projeto. As pessoas têm muitas ideias, mas não necessariamente todas elas são material para desenvolvimento. As que se convertem na faísca que acende este processo são aquelas que são *aprovadas* - seja pelo grupo de desenvolvimento, mais comumente por seu criador, em primeira instância, e em seguida por

aqueles que vão se unindo ao grupo. Em conclusão, por mais romântico que soe, o pontapé inicial não é dado pela aparição de uma ideia, mas pela aparição de pessoas que a criam e a aprovam.

Como aqui desenvolvemos uma metodologia baseada nos princípios de eficiência e eficácia, consideramos que a situação ideal é a organização de uma equipe de desenvolvimento que elabore, avalie e aprove uma ideia. Não podemos afirmar que as ideias criadas em conjunto são melhores que as elaboradas por uma pessoa, mas podemos, sim, dizer que a participação de mais de uma pessoa neste processo pode ajudar a potencializar a riqueza dessa matéria-prima inicial.

Em toda a América Latina, produtoras médias e pequenas desenvolvem centenas de projetos a cada ano. Apesar de a maioria das produtoras não contar com um departamento de desenvolvimento, estes projetos contam com a vantagem de desenvolver-se dentro de uma estrutura empresarial que lhes proveja recursos e lhes dê certo grau de organização.

No entanto, a maioria dos projetos, que se desenvolvem ano a ano, não corresponde a este esquema. Trata-se de projetos liderados por uma pessoa (geralmente o diretor), que se desenvolvem de forma independente, que raramente contam com capital e que carecem de uma organização baseada em funções específicas. Denominaremos estes projetos, desenvolvidos fora de toda estrutura empresarial, como projetos “pessoais”.

Os projetos “pessoais” lideram em número a criação e o desenvolvimento de projetos, mas infelizmente costumam ter sérias dificuldades para ter acesso aos recursos necessários (de estrutura, de capital, humanos, etc.) e carecem de uma organização clara de papéis e funções. Isto determina que muitas vezes sejam levados adiante de maneira bastante informal, instintiva, errática ou desorganizada, o que faz com que os poucos recursos disponíveis (que geralmente não são muitos além do talento, o tempo e a vontade) terminem não sendo aproveitados da forma mais eficiente possível.

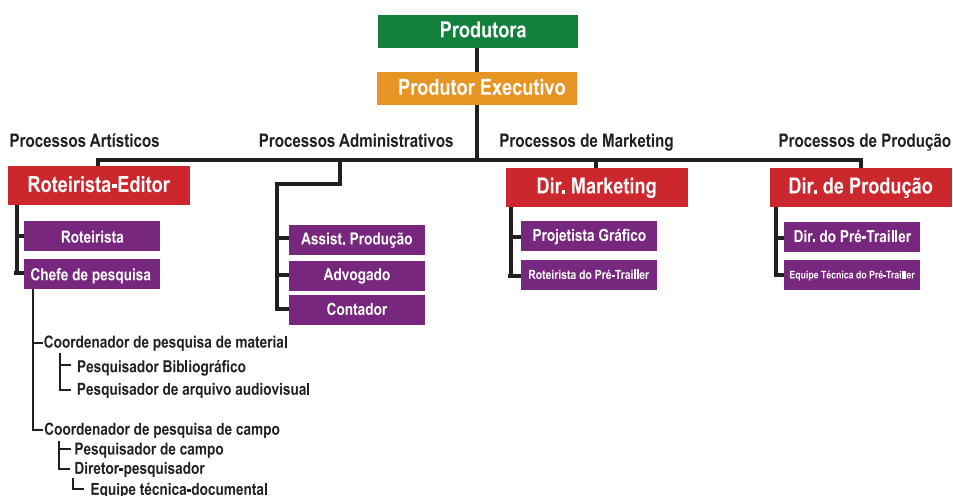
Para conseguir uma melhor utilização dos recursos com que conta um projeto (seja ele pessoal ou não), a Metodologia DPA estabelece uma série de papéis e procedimentos claros que permitem que cada membro da equipe de desenvolvimento compreenda claramente quais são seus objetivos, responsabilidades e atribuições ao longo do processo. Esta sistematização permite otimizar os recursos por várias razões. Por um lado porque, ao determiná-los, se melhoram sensivelmente o planejamento, a implementação, o gerenciamento e o controle. E por outro, porque permite a especialização, o que torna muito mais eficiente o trabalho de cada um dos profissionais envolvidos.

A Metodologia DPA leva em conta as necessidades e objetivos da etapa de desenvolvimento e adjudica a responsabilidade a cada tipo de processo (artístico, administrativo, de *marketing* e de produção) a um "cabeça de equipe" que, por sua vez, organiza seu próprio grupo de colaboradores, como acontece mais adiante durante a etapa de produção.

3.1.1 A equipe de desenvolvimento de projetos

Compreender cabalmente os papéis de uma equipe de desenvolvimento de projeto, sua natureza e sua ingerência nos diferentes processos que são realizados é de vital importância para a organização, administração e controle dos recursos. O esquema que aqui propomos tem a dupla vantagem de estabelecer um paradigma ou estrutura aplicável tanto a um projeto "pessoal" quanto à organização de um departamento de desenvolvimento de projetos dentro de uma produtora. De fato, os papéis e funções descritos na figura a seguir são sempre os mesmos, independentemente da magnitude do projeto e dos recursos a utilizar.

A figura detalha a ordem hierárquica e a função de cada um dos processos descritos anteriormente: Processos Artísticos, Administrativos, de *Marketing* e de produção.

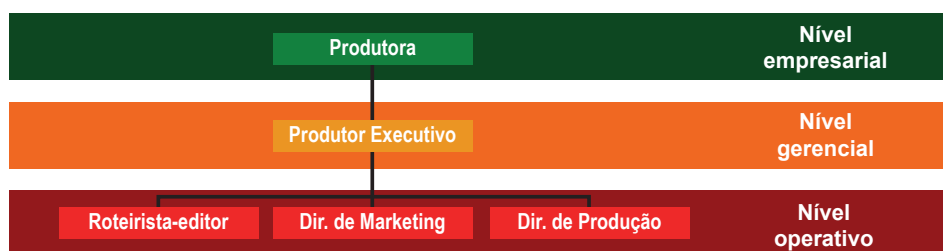
FIGURA 16 – Organograma da equipe de desenvolvimento de projeto

Funções, não pessoas

Para compreender por que o paradigma da equipe de desenvolvimento se adapta a qualquer tipo de projeto, devemos visualizá-lo não como um grupo de pessoas, mas como um conjunto de funções a serem desempenhadas. Em um projeto de grande envergadura desenvolvido por uma produtora com acesso a grandes recursos, provavelmente haverá uma ou mais pessoas cumprindo cada papel. Em um projeto "pessoal", com limitados recursos, provavelmente encontraremos menos pessoas, que se verão obrigadas a cumprir mais de um papel. Neste caso, o talento, a formação, a versatilidade, o tempo e o esforço deverão ser maiores, para compensar os recursos de que não se dispõe (infraestrutura, pessoal, capital, etc.).

A seguir, descreveremos em detalhes a natureza, as atribuições, as responsabilidades, os objetivos e as aptidões de cada uma das funções de uma equipe de desenvolvimento de projetos, de acordo com a Metodologia DPA.

3.1.2 A Produtora

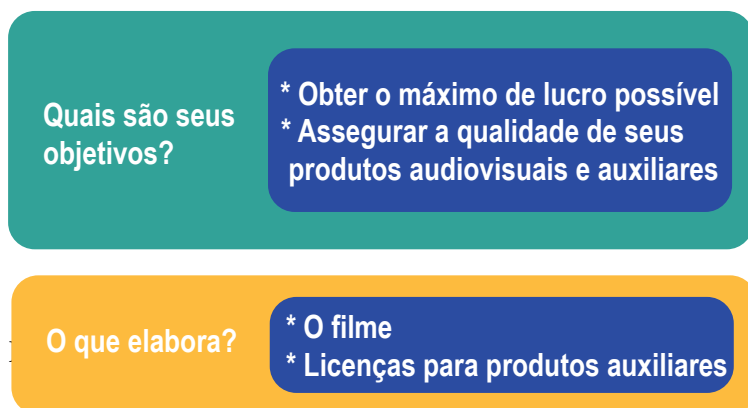
Para compreender a verdadeira natureza do papel de uma produtora, é útil visualizar os papéis da equipe de desenvolvimento em três níveis hierárquicos: o empresarial, o gerencial e o operacional. Isto nos permite compreender o nível de tomada de decisões de cada papel, conforme o seguinte esquema:

FIGURA 17 – Organograma dos níveis hierárquicos

O nível empresarial é aquele no qual se tomam as decisões de negócios; no nível gerencial se estabelecem as estratégias gerais; e no nível operacional se põem em funcionamento diferentes táticas que permitirão atingir os objetivos estratégicos.

Existe uma diferença qualitativa fundamental entre o nível empresarial e os outros dois já que, por um lado, a empresa produtora é a verdadeira titular (ou proprietária) do projeto e, por outro, seus lucros dependem do êxito da comercialização –– investe o capital e corre o risco de sofrer perdas, se o produto audiovisual for um fracasso.

O pessoal dos outros níveis trabalha por contrato, seja em relação de emprego ou em um esquema *free-lance*. Em consequência, não compartilha a titularidade sobre o projeto (ou o filme) nem tampouco o risco de ter prejuízo, já que recebe um salário ou honorário por seu trabalho. Apesar de haver a possibilidade de o pessoal destes níveis ganhar um "prêmio" ou uma porcentagem dos lucros em alguns casos, por outro lado, não dividem as perdas - se o fizessem, se tornariam coprodutores de fato e poderiam reclamar judicialmente a cotitularidade sobre o projeto ou filme.

Para a Metodologia DPA, o objetivo principal da Produtora é recuperar o investimento realizado no projeto e gerar o maior lucro possível por meio da comercialização de produtos audiovisuais e produtos auxiliares de qualidade. Isto coloca claramente a Produtora no nível empresarial e é sua responsabilidade direta zelar tanto pela recuperação do investimento como pela qualidade artística e técnica de seus produtos.

FIGURA 18 – A produtora

Incluímos aqui não somente a comercialização do filme nos diferentes mercados audiovisuais (salas de cinema, mercado local e mercado televisivo), mas também todos os produtos que são gerados com relação aos primeiros; em outras palavras, a exploração de licenças nos mercados auxiliares:

> Denominamos auxiliares aqueles mercados que se utilizam de elementos de um filme (excetuando-se sua exibição) e que proporcionam ao

> titular dos direitos (a produtora) um valor em dinheiro ou um benefício adicional (como, por exemplo, a comunicação para o filme).
> Geralmente, os atores do negócio são os titulares dos direitos (a produtora) e o titular de uma licença (aquele que compra os direitos).[15] (T.N.)

Por meio da exploração de seus produtos audiovisuais e da venda de licenças para seus produtos auxiliares (como, por exemplo, *merchandising*, trilha sonora, direitos de *remake* ou adaptação, etc.), a Produtora amplia suas possibilidades de faturamento e melhora sua capacidade para recuperar seu investimento e gerar o máximo de lucro possível.

Em seu livro "Introducción a la producción audiovisual", Kamin descreve o papel do produtor nos seguintes termos:

> O produtor é aquele que realiza o maior aporte de capital à produção e o principal representante da mesma. É o titular dos direitos e dos deveres que se derivam da realização do filme e, como tal, a última instância das decisões que se tomam em qualquer das etapas de produção e comercialização do mesmo.
> Apesar de a figura do produtor ser amplamente reconhecida no meio cinematográfico, a realidade determina que, em geral, tal figura não corresponde a uma pessoa física, mas a uma pessoa jurídica. Isso significa que a verdadeira proprietária e responsável pelos direitos e obrigações derivados da produção é uma sociedade comercial, sob qualquer de suas formas –– Sociedade de Responsabilidade Limitada (L.T.D.A.), Sociedade Anônima (S/A), Sociedad de Capital e [*sic*] Indústria, Cooperativa, etc. –– devido à complexidade e à necessidade de estabelecer-se limites à responsabilidade que implica a atividade de produzir filmes para cinema.
>
> [...] O produtor é quem tomará as decisões fundamentais no processo. Decidirá que roteiro será adquirido para ser filmado, se efetivamente será realizado ou se ficará arquivado em uma gaveta, quem será o cineasta a dirigir o filme, ou a ordem orçamentária deste, quem será o responsável técnico pelo funcionamento do processo. Será a última instância nas negociações dos aspectos de distribuição e exibição do produto acabado, ou a ordem de investimento publicitário, etc.[16] (T.N.)

A respeito das obrigações derivadas dos atos do produtor, o autor acrescenta:

15 DEL TESO, Pablo. ***Marketing* audiovisual**: el mercado del entretenimiento audiovisual. Buenos Aires: Educa, 2008.

16 KAMIN, Bebe. **Introducción a la producción cinematográfica**. Buenos Aires: CIC, 1999.

> Por sua vez, dever-se-á encarregar das obrigações que surgem dos contratos, créditos bancários e demais compromissos inerentes à produção do filme. Será, de alguma maneira, o condutor estratégico de todo o processo e, neste sentido, um dos maiores responsáveis pelo resultado final. Trata-se de uma tarefa complexa, arriscada e apaixonante, que requer uma importante dose de criatividade e inteligência, assim como o conhecimento do meio em que se desenvolve[17]. (T. N.)

A utilização da palavra produtor costuma gerar certa confusão. Como explica Kamin, quando se fala de "produtor", se faz alusão geralmente a uma empresa (quer dizer, uma pessoa de existência fictícia); mas às vezes se refere à pessoa de carne e osso que se encontra no comando de um projeto particular. De fato, às vezes o produtor é uma pessoa física, por exemplo, um "diretor-roteirista-produtor" que obtém um prêmio, um subsídio ou um crédito e que responde pessoalmente por esse capital.

Para evitar a confusão que gera a utilização da mesma palavra para duas coisas diferentes, preferimos utilizar a palavra "produtora" para a empresa (ou pessoa jurídica) e a palavra "produtor" para nos referir à pessoa física.

Há cinco características que definem claramente quem desempenha o papel de Produtora em um projeto. Considera-se produtora ou produtor toda empresa ou pessoa física que cumpre com as seguintes condições:

- Aporta a totalidade dos recursos.
- Assume um risco comercial.
- Detém a titularidade sobre o projeto.
- Responde legalmente por ele.
- E representa a instância máxima de decisão.

Por esta razão, discordamos da descrição que faz Kamin no sentido de que o produtor é aquele que dá o "maior aporte" à produção. Se por "aporte" entendemos "recursos", o que realiza o maior aporte é o *coprodutor majoritário*, porém todos aqueles que cumprem com as condições antes mencionadas (sem distinguir se seu aporte é majoritário ou minoritário) são, por definição, coprodutores.

Conhecer as cinco características de uma produtora ou de um produtor nos permite fazer uma clara distinção entre os coprodutores e outras

17 KAMIN, Bebe. **Introducción a la producción cinematográfica**. Buenos Aires: CIC,1999.

duas figuras que aportam capital em um projeto audiovisual: os investidores e os fornecedores de empréstimos.

O investidor faz um aporte de capital a um projeto (ou filme) e corre um risco empresarial, mas não assume a sua titularidade nem responde legalmente por este. Trata-se de uma pessoa ou uma entidade (como, por exemplo, um fideicomisso) que pode não ter relação alguma com o cinema ou a televisão e que simplesmente realiza um investimento de risco em troca de uma porcentagem dos lucros. Se o projeto fracassar, perde seu investimento, mas não deve responder com seu capital próprio (como, por exemplo, seus bens, suas economias, etc.) para saldar as dívidas do projeto. No meio audiovisual, às vezes, costuma-se denominar esta figura *produtor associado.* Trata-se, obviamente, de um título simbólico, já que não cumpre com as 5 condições e, portanto, não é um produtor.

A outra figura, o fornecedor de empréstimos, é uma pessoa física ou uma entidade (como, por exemplo, o Instituto de Cinema, um banco, etc.) que outorga um crédito ou empréstimo a uma produtora, que deve devolver o capital obtido mais uma taxa de juros pautada de comum acordo. O fornecedor de empréstimos não obtém titularidade, não responde legalmente pelo projeto, nem assume risco empresarial algum já que, no caso de o projeto fracassar, executará a garantia e cobrará o que lhe corresponde.

As primeiras duas características que definem o papel de Produtora (aportar os recursos e assumir um risco comercial) se relacionam basicamente aos recursos. Em termos de indústria, os recursos podem ser de todo tipo, mas se quantificam em dinheiro. O trabalho exercido por um roteirista ou um produtor executivo certamente é uma espécie de recurso, mas necessitamos quantificá-los para ter uma unidade de medida única para todos os recursos (seja em reais, dólares, euros, etc.). Vale dizer que, quando falamos de recursos, nos referimos geralmente ao capital investido em um projeto.

Para exercer plenamente o papel de Produtora, esta deve prover 100% dos recursos. O capital que a Produtora investe no projeto pode ser próprio ou pode ser obtido por diferentes mecanismos de financiamento, como, por exemplo, crédito, fideicomisso, postergação de pagamentos, pré-venda de direitos de comercialização, subsídios, ajudas, prêmios, etc. Mesmo se, na maioria dos casos, o capital investido não provenha do bolso da Produtora, esta é a responsável por sua devolução. Não importa a origem dos recursos e sim que a Produtora contribua com 100% deles. Em alguns casos, a Produtora se associa a outras Produtoras e cada uma aporta uma porcentagem. Trata-se de uma coprodução onde cada coprodutor compartilha das cinco condições antes mencionadas.

Uma vez obtido o financiamento, a Produtora o investe no projeto para criar um filme, que logo comercializará com o objetivo de recuperar seu investimento e obter lucro. Se o filme for um sucesso, recupera seu investimento e obtém lucro; porém, se fracassar, deverá se encarregar das perdas e, no pior dos casos, responder com seus bens para devolver o capital que lhe emprestaram. Por isso, dizemos que é o único dentro da equipe de desenvolvimento que assume um risco comercial.

A terceira característica de uma produtora é possuir a titularidade sobre os direitos do roteiro e do filme. Entende-se que estamos falando de *todos* os direitos patrimoniais (e, de forma ideal, dos direitos morais cedíveis). Devido a isso, para poder levar adiante o desenvolvimento de um projeto (e, mais adiante, a comercialização do filme) a Produtora deve assegurar-se desde o começo dessa titularidade.

Na Argentina, a Lei 11.723 de propriedade intelectual considera autores de um filme (seja este um longa-metragem, curta-metragem, programa de televisão, minissérie, etc.) o roteirista, o produtor e o diretor (caso se trate de uma obra musical, também inclui o autor da letra e da música). A referida lei coloca a Produtora em uma posição de igualdade frente aos demais coautores, motivo pelo qual se deve assegurar a obtenção antecipada da cessão dos direitos por parte dos demais coautores mediante contratos. Desta forma, concentra todos os direitos (os próprios, os do roteirista e os do diretor) e pode decidir livremente sobre eles. Se o filme tiver potencial para explorar mercados auxiliares (*merchandising*, trilha sonora, promoções, etc.), a Produtora deve registrar o título do filme como marca, assim como aqueles elementos sobre os quais planeja vender licenças (logotipo, desenhos, personagens, etc.), o que, na Argentina, se realiza no registro de marcas e patentes.

A Produtora se converte, dessa forma, em uma espécie de proprietária exclusiva dos direitos sobre o roteiro (durante o desenvolvimento) e o filme (durante a produção e a comercialização), o que a torna responsável perante qualquer demanda judicial a respeito dele.

Surge aqui a quarta característica da Produtora, que deve responder legalmente pelo projeto. Não somente no que se refere aos compromissos assumidos ao obter o financiamento, mas também ao conjunto de contratos (pessoal, serviços, distribuição, etc.) e todos os compromissos inerentes à sua conduta empresarial; além disso, responde ao que se refere a obrigações derivadas do exercício da liberdade de expressão (como, por exemplo, processos por calúnias ou injúrias, por plágio, por invasão de privacidade, etc.).

Em consequência, a Produtora não somente deve agir de acordo com as leis e normas que regulam qualquer atividade comercial, mas também deve assegurar-se de ter todas as autorizações correspondentes, tanto das pessoas que aparecem no filme (atores, entrevistados, dançarinos, etc.) como daqueles autores cuja obra está incluída neste (por exemplo, a música, fragmentos de outros filmes, textos, fotografias, coreografias, etc.). Ainda assim, por ser a responsável pela difusão do filme, deve cuidar para não cometer delitos no exercício da liberdade de opinião; caso contrário, poderá ser passível de processos por calúnias, injúrias, lesões ao direito de imagem, intimidade, etc.

A última característica que define a Produtora é que esta representa a última instância na cadeia de tomada de decisões fundamentais para o projeto; por exemplo, na aprovação do roteiro, na seleção dos talentos que produzirão o filme, em mudanças fundamentais no conteúdo ou forma do projeto, etc. Nas questões estratégicas que não são essenciais, é o Produtor Executivo quem tem poder de decisão; e para os aspectos mais técnicos ou táticos, os cabeças de equipe (o Roteirista-Editor, o Diretor de *Marketing* e o Diretor de Produção) são aqueles que decidem.

Levando-se em conta que a Produtora é a única que provê tudo o que for necessário para a criação, produção e comercialização do filme, que assume um risco comercial, que se responsabiliza por toda demanda judicial e que possui todos os direitos, é lógico que seja a instância máxima de decisão. Qualquer mudança substancial em um projeto que possa significar que a Produtora deva enfrentar uma demanda judicial, ou que possa perder seu investimento, deve ficar dentro de sua órbita de decisão.

Quem é a Produtora em um projeto "pessoal"?

Como dissemos anteriormente, a maioria dos projetos que se desenvolvem corresponde a um esquema "pessoal" e são levados adiante mesmo que não exista uma estrutura organizativa clara. Nestes casos, o papel do produtor não é totalmente claro, já que nem sempre a pessoa a quem, nos projetos "pessoais", se costuma chamar produtor (geralmente o diretor) possui as cinco características expostas anteriormente.

Começaremos pela titularidade: o único documento legalmente registrável como obra durante a etapa de desenvolvimento de projeto é o roteiro (ainda que também se possa registrar, em um estágio mais inicial, o tratamento). Corresponde ao roteirista (que, em um projeto "informal",

geralmente é o próprio diretor) realizar o registro do roteiro. O diretor-roteirista se torna, desta forma, o único e exclusivo proprietário do projeto e, portanto, é a última instância de decisão. Em outras palavras, o diretor-roteirista reúne em sua pessoa características correspondentes a três papéis: o de diretor, o de roteirista e o de produtor. Como na etapa de desenvolvimento ainda não há nada para ser filmado e o papel de diretor praticamente não tem nenhuma participação, retiraremos da equação essa função –– por outro lado, ainda não sabemos se o projeto obterá financiamento, motivo pelo qual seu papel de diretor ainda poderá ser útil.

Vejamos agora se é lógico que esta pessoa, a quem, a título de exemplo, chamaremos Carlos, lhe corresponda desempenhar o papel de produtor. Para isso, devemos recordar que o produtor não somente tem direitos (de máxima instância de decisão e de titularidade da obra), mas também deveres (aportar os recursos, assumir as perdas e responsabilizar-se por qualquer processo sobre o projeto ou o filme). Se Carlos possui o capital necessário para contratar os serviços do resto dos membros da equipe de desenvolvimento e se encarrega de todos os gastos derivados deste, então cumpre com todas as características de um produtor.

Infelizmente, isso é algo que raramente acontece; na maioria das vezes, Carlos pede ajuda *ad honorem* a outras pessoas para desenvolver seu projeto. Cabe dizer que quem faz o aporte de recursos para o desenvolvimento são, por um lado, Carlos (que aporta o roteiro e seu trabalho) e, por outro, os demais membros da equipe (que aportam seu trabalho). Em outras palavras, Carlos (inocente ou astutamente) compartilha os deveres, mas retém todos os direitos sobre o projeto.

Trata-se de uma situação não somente irregular, mas injusta. Mais adiante, ao explicar o esquema de autofinanciamento, exploraremos dois esquemas possíveis para melhorar esta situação. Por ora, nos basta concluir que em um projeto "pessoal", o papel de Produtora deveria ser exercido por todos aqueles que aportam recursos (seja de capital ou de trabalho) ao projeto; e que, em consequência, devem compartilhar a titularidade sobre este e assumir iguais direitos e deveres. Quando observamos o assunto desta ótica, seguramente começará a mudar o esquema irregular e muito encontrado entre os projetos "pessoais" de muitos "Carlos" que utilizam o trabalho do resto da equipe, mas retêm os direitos de um produtor.

3.1.3 O Produtor Executivo

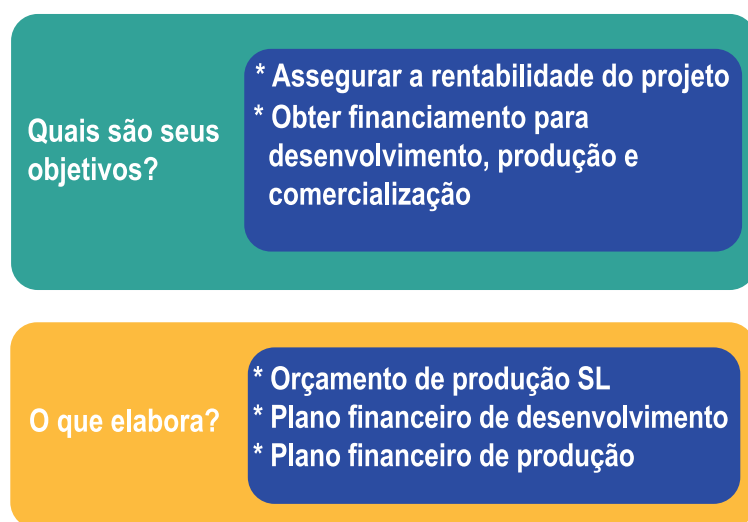
Os objetivos principais do Produtor Executivo na etapa de desenvolvimento do projeto são assegurar a rentabilidade e obter o financiamento necessário para as etapas de desenvolvimento, produção e comercialização. Isto coloca o Produtor Executivo claramente no nível gerencial. É uma espécie de gerente geral do projeto e, como tal, é a instância superior na tomada de decisões estratégicas (não essenciais) sobre o produto audiovisual. Sua função é, junto à do produtor ou da Produtora, a única que cobre todas as etapas do processo, desde o desenvolvimento do projeto até a comercialização

FIGURA 19 – O Produtor Executivo

Quais são seus objetivos?

* Assegurar a rentabilidade do projeto
* Obter financiamento para desenvolvimento, produção e comercialização

O que elabora?

* Orçamento de produção SL
* Plano financeiro de desenvolvimento
* Plano financeiro de produção

O trabalho do Produtor Executivo tem dois lados; em seu aspecto externo, é a cara visível do projeto e o encarregado de estabelecer os vínculos com potenciais coprodutoras, investidores privados e organismos de financiamento, para conseguir os recursos necessários para o desenvolvimento, produção e comercialização do projeto. É, por exemplo, quem realiza a apresentação ou *pitching* do projeto para conseguir financiamento; também se encarrega de assinar alguns contratos menores (aqueles que não implicam obrigações típicas de uma Produtora) e de negociar condições com outras entidades (por exemplo, um coprodutor, um sindicato, um fundo de ajuda, o INCAA, etc.)

Um aspecto fundamental de seu papel é zelar pela rentabilidade e qualidade do projeto. Para isto, deve manter um delicado equilíbrio entre as demandas de qualidade dos processos artísticos e o investimento.

É indiscutível que um produto audiovisual de boa qualidade (em termos não somente artísticos, mas também de valores de produção) pode ser mais fácil de comercializar que um de baixa qualidade; porém isto não significa que se torne mais rentável. Um bom projeto pode se tornar caro demais para recuperar o investimento no mercado ao que está dirigido e muitas vezes o Produtor Executivo deve decidir a forma de baixar os custos, conservando um padrão de qualidade.

Entretanto, também pode acontecer o contrário; um bom projeto pode ver-se limitado em seu potencial por um orçamento restrito. Levando-se em conta que o Produtor Executivo deve zelar pela rentabilidade, torna-se óbvio que neste caso deve ampliar o orçamento para potencializar a exploração do filme.

Seja para ampliar ou para reduzir o montante de investimento, o segredo está no mercado potencial. Sua correta definição proporciona ao Produtor Executivo ter um parâmetro através do qual possa avaliar o potencial de rentabilidade do projeto. Ilustremos isto com um exemplo: o Produtor Executivo ordena à equipe de desenvolvimento de roteiro que trabalhe sobre uma história de aventuras e define o público-alvo como sendo crianças de ambos os sexos, nível socioeconômico médio, e idade entre 6 e 10 anos. Tempos depois, o Roteirista-Editor apresenta uma primeira versão de roteiro e se elabora um orçamento de acordo com o tamanho do mercado (crianças de 6 a 10 anos). Porém, com a evolução do projeto, o Produtor Executivo se dá conta de que a história pode tornar-se interessante também para um público adulto. Isto amplia o potencial de rentabilidade do projeto, ainda que requeira um maior investimento para a contratação de atores conhecidos e a incorporação de outros elementos que se tornem atrativos para o público adulto. Evidentemente, isto implica um aumento dos valores do orçamento, o que iria contra o conceito de rentabilidade; porém, se o Produtor Executivo determinar que a não inclusão destes valores de produção provocaria uma redução nos lucros potenciais, a correta decisão seria aprovar a ampliação do orçamento.

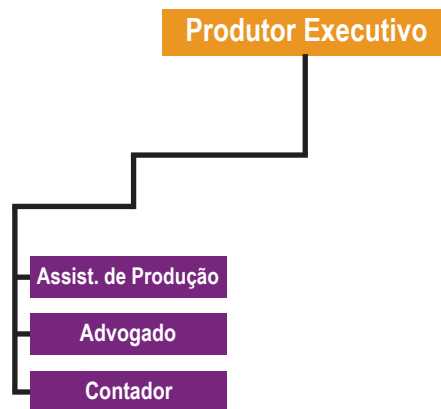
Dissemos anteriormente que o papel de Produtor Executivo tem um aspecto externo e outro interno. No aspecto interno do projeto, o Produtor Executivo possui três funções básicas:

- Traçar as estratégias: quer dizer, definir o conjunto de regras fundamentais para levar adiante o desenvolvimento, a produção e a comercialização de modo a assegurar a decisão mais benéfica a cada momento. Estas estratégias têm a finalidade última de converter o projeto em um bom negócio para a Produtora.

- Gerenciar: uma vez definidas as estratégias, sua função será organizá-las e conduzi-las enquanto delega aos cabeças das equipes de roteiro, *marketing* e produção a elaboração das táticas.
- Controlar: o Produtor Executivo deve controlar a execução das táticas para corrigir os desvios. Para isto, se encontra periodicamente com o Roteirista-Editor, o Diretor de *Marketing* e o Diretor de Produção para avaliar os avanços e realizar os ajustes necessários.

O Produtor Executivo concebe, gerencia e controla todos os processos, mas também é responsável direto pela elaboração de alguns documentos que fazem parte da pasta de projeto: o orçamento de produção *above the line* (dos talentos e dos elementos que possam agregar valor ao produto final), o plano financeiro de desenvolvimento e o plano financeiro de produção. Mais adiante, veremos as características destes documentos.

A equipe de produção executiva

FIGURA 20 – Organograma da equipe de produção executiva

Para gerenciar o desenvolvimento de projetos, o Produtor Executivo conta com a ajuda do Roteirista-Editor, o Gerente de *Marketing* e o Diretor de Produção, mas também tem sua própria equipe que o apoia com as tarefas administrativas. Esta equipe está composta por: um *Assistente de Produção*, um *Advogado* e um *Contador*.

O Assistente de Produção libera o Produtor Executivo de tarefas operacionais como organizar a agenda, realizar telefonemas, etc. O Advogado o assessora fundamentalmente nos numerosos contratos que deverá estabelecer ao longo da etapa de desenvolvimento (e mais adiante, também

durante a produção e a comercialização). No entanto, também o assessora com questões legais gerais para além da atividade cinematográfica ou televisiva propriamente dita (por exemplo, constituição de sociedades, obrigações trabalhistas, etc.). Para os padrões da Metodologia DPA, é de suma importância contar com um advogado especializado em propriedade intelectual, já que um erro em um contrato, durante o desenvolvimento, pode traduzir-se em um processo dispendioso mais adiante.

É frequente que, durante a etapa de desenvolvimento de um projeto "pessoal", não se preste suficiente atenção ao assunto legal. No desenvolvimento de projetos pessoais, as coisas costumam ser acordadas "de boca". Em um primeiro momento, faz sentido, já que neste tipo de desenvolvimento pessoal, as pessoas costumam se unir por afinidade ou interesse pelo projeto, com o qual há mais concordância do que diferenças. Porém, este comportamento pode se converter em uma bomba-relógio, que explodirá no pior momento: quando já foram comprometidos muito tempo, esforço, energia e dinheiro.

Na Metodologia DPA, a contratação de um advogado especializado em propriedade intelectual é uma condição indispensável (tanto tratar-se de um grande projeto quanto de um pequeno) já que garante a transparência do processo e permite à Produtora estar segura de que o projeto está bem ancorado. Caso se trate de um projeto "pessoal", o Advogado não necessita ser contratado de forma exclusiva, já que se pode pagar um honorário por consulta individual.

A respeito do Contador, será de suma importância que tenha uma especialização e experiência na indústria audiovisual se a produção entrar em algum sistema de ajudas ou subsídios. No caso dos filmes subsidiados, existe uma rede de complexos processos contábeis e administrativos que, se não forem realizados corretamente, podem significar a perda de grandes quantias. Por outro lado, um filme não só requer um investimento enorme, mas também envolve um faturamento de grandes dimensões, motivo pelo qual um pequeno erro pode significar grandes perdas.

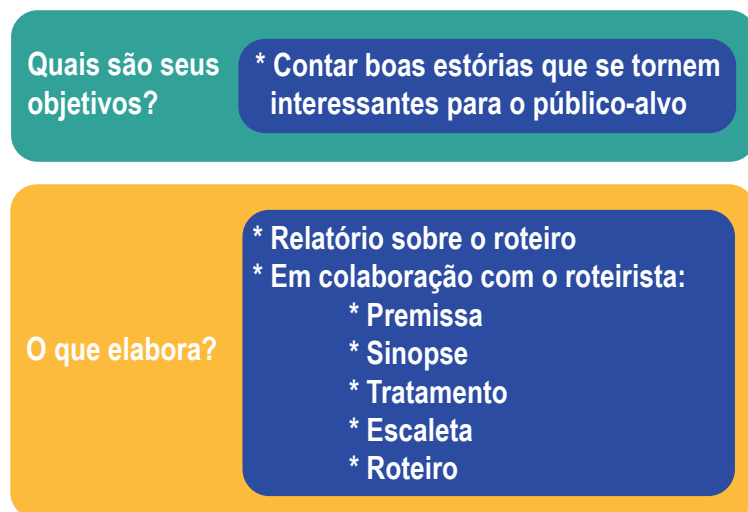
Em um projeto "pessoal" onde não há um sistema de ajudas ou subsídios, podem ser utilizados os serviços de qualquer contador durante o desenvolvimento. Não é indispensável que se especialize no audiovisual, já que geralmente este tipo de projeto conta com pouco ou nenhum capital, não há pessoal em relação de subordinação e os processos contáveis são reduzidos.

Padrões de qualidade segundo a Metodologia DPA

Para cumprir seu papel, segundo os padrões de qualidade da Metodologia DPA, o Produtor Executivo deve ter formação, não somente em produção cinematográfica, como também em administração de empresas e *marketing*. Da mesma forma, o Advogado necessita ser especializado em propriedade intelectual e ter experiência na atividade audiovisual. Por último, o Contador precisa de conhecimentos específicos, caso vá participar de um projeto de médio a grande porte e, sobretudo, se este for contemplado por um sistema de subsídios ou ajudas.

3.1.4 O Roteirista-Editor

O Roteirista-Editor se encontra no nível operacional e é o responsável por definir as táticas de desenvolvimento do roteiro. Seu objetivo principal é conseguir um roteiro que conte uma história que resulte interessante ao público-alvo definido pelo Produtor Executivo (e que logo se concretizará no plano de *marketing*).

FIGURA 21 – O Roteirista-Editor

Diferentemente da televisão, onde é mais comum encontrar uma equipe de roteiristas com um Roteirista-Editor à frente, no cinema costuma haver, quando muito, dois roteiristas; um propriamente dito e o outro –– geralmente o diretor –– que participa no desenvolvimento do roteiro.

No entanto, cabe esclarecer que, em muitos destes casos, o roteirista e o diretor não trabalham da mesma forma que a equipe de roteiro organizada pela Metodologia DPA. Com frequência, costumam ocorrer duas situações: na primeira, um diretor que não sabe escrever roteiros se aproxima de um roteirista que deve reelaborar a intenção do roteiro original; na segunda, um roteirista escreve um roteiro, mas o diretor se nega a dirigi-lo se não lhe permitirem "retocá-lo". Esta segunda situação não seria um problema se o diretor fosse, além disso, Roteirista-Editor, mas infelizmente esse não costuma ser o caso mais frequente -– geralmente se trata de um caso de "fagocitose do roteirista", como o denomina Robert McKee, o que termina arruinando um bom roteiro original.

Nenhum dos casos descritos anteriormente guarda relação com a dinâmica entre um Roteirista-Editor e o Roteirista proposto na Metodologia DPA. Consequentemente, torna-se importante definir qual é o campo de ação e as funções do Roteirista-Editor no marco da Metodologia DPA. Começaremos descrevendo suas três funções básicas:

- Consultor
- Coautor
- Gerente

O Roteirista-Editor como Consultor

Como *Consultor*, ao longo do processo de reescrita, o Roteirista-Editor realiza relatórios periódicos em que analisa os pontos fortes e fracos do roteiro. Estes "relatórios sobre o roteiro" têm uma dupla finalidade: por um lado, servem para que o Produtor Executivo possa controlar a evolução do processo de escrita; e, por outro, ajudam o Roteirista-Editor a gerenciar o desenvolvimento do roteiro, já que determinam quais são os pontos sobre os quais deve trabalhar. Uma vez determinada a estratégia de desenvolvimento do roteiro, entra em cena sua função de coautor e trabalha junto ao Roteirista (propriamente dito) na reescrita do roteiro.

O Roteirista-Editor trabalha como consultor junto ao Roteirista ao longo de todo o processo, desde a primeira sinopse até a versão definitiva do roteiro. Supervisiona o Roteirista, proporcionando-lhe uma opinião objetiva e profissional sobre os problemas do roteiro (e os documentos prévios) e sugere estratégias para solucioná-los.

É necessário compreender que nem todo profissional que dá uma opinião sobre um roteiro se converte automaticamente em consultor. A

este respeito, Philip Parker, em seu livro "*The Art & Science of Screenwriting*", comenta:

> [...] Em quase todas as discussões sobre filmes e programas de televisão, as pessoas selecionam um aspecto que lhes atrai, o que é facilmente identificável, como o elemento que creem que os tornam bom ou ruim. [...] Infelizmente, a maioria das discussões que o roteirista tem com outras pessoas e, às vezes, com outros roteiristas, ainda permanece aprisionada dentro de conceitos comuns e pensamentos sobre se um elemento do roteiro agrada ou desagrada. [...] O problema deste aprisionamento é que separa um ou mais elementos do trabalho e os converte em centrais para criar um bom roteiro. Isto pode esclarecer alguns aspectos do processo, mas fundamentalmente ignora o simples princípio de que não vemos o roteiro por partes, [mas] o experimentamos como uma totalidade e o roteirista deve criá-lo como uma totalidade. Por isso, necessitamos contar com um meio de trabalho e entendimento do roteiro como um todo[18]. (T.N.)

Na Metodologia DPA, a tarefa do Roteirista-Editor, como consultor, começa com a escrita da primeira versão da premissa. Com esse primeiro documento, o Roteirista-Editor identifica os possíveis problemas e os acertos e, somente quando os tiver solucionado, passará à escrita da sinopse. Chegada esta etapa, realizará uma análise de cada versão até que considere que o projeto pode avançar para a etapa seguinte: o tratamento. O processo será o mesmo até chegar à versão final do roteiro; não se avança a um documento mais complexo senão quando todos os problemas do documento anterior tiverem sido solucionados.

Um dos erros mais comuns do roteirista amador é passar diretamente ao roteiro, sem ter consciência da quantidade de problemas que deve solucionar ao mesmo tempo. Isto leva, na maioria dos casos, a roteiros que não funcionam e a um penoso e infrutífero processo de reescrita que pode tornar-se frustrante. Na Metodologia DPA, o sequenciamento do processo de escrita (em premissa, sinopse, tratamento, escaleta e roteiro) permite que a equipe de desenvolvimento de roteiro se concentre nos objetivos, um a um, tornando mais eficiente o uso dos recursos (neste caso, tempo, formação e talento). Mais adiante, explicaremos em detalhes a Metodologia DPA no desenvolvimento do roteiro como forma de garantir a eficiência e a qualidade dos processos artísticos.

---

18 PARKER, Philip, **The Art & Science of Screenwriting**. Exeter: Intellect Books, 1999.

O Roteirista-Editor como Coautor

A tarefa do Roteirista-Editor não termina com a identificação dos problemas dos documentos de roteiro ou a determinação de estratégias para sua solução; em seu papel de coautor, vai um passo adiante do que faria um consultor já que trabalha junto ao roteirista *gerando* soluções criativas e participando do processo de escrita. Em outras palavras, o Roteirista-Editor participa artisticamente da criação da obra, o que o converte, em termos artísticos e legais, em coautor. Isto implica que corresponde a ele realizar o registro legal da obra junto com o roteirista e assinar todos os contratos de cessão de direitos com a Produtora.

Na Metodologia DPA, a dupla Roteirista e Roteirista-Editor permite melhorar notavelmente a qualidade de todo o processo de desenvolvimento de roteiro, já que o trabalho do Roteirista é analisado periodicamente e dirigido pelo Roteirista-Editor, que determina sobre que aspectos particulares se deve concentrar a energia criativa. Isto evita a dispersão que costuma dar-se quando o roteirista se encontra submerso no universo da história e corre o risco de perder a dimensão. É aí que entra o Roteirista-Editor, que determina, em um primeiro momento, os problemas na história; em seguida, estabelece uma ordem de prioridades e, por último, indica ao Roteirista sobre que aspecto e em que ordem se deve levar a cabo o processo de reescrita.

Em resumo, o Roteirista-Editor não somente analisa, prioriza e dirige, mas também *participa criativamente* do processo de reescrita. A partir de seus relatórios periódicos sobre o roteiro, busca encontrar soluções para os problemas encontrados, juntamente com o roteirista. Os dois juntos desenvolvem a história para chegar a uma versão final de roteiro que, tendo passado por diferentes estágios de análise e reescrita, permitirá explorar ao máximo o potencial da ideia.

Vejamos um exemplo concreto. O Roteirista-Editor lê a terceira versão do tratamento que o Roteirista escreveu depois da última reunião. Como consultor, realiza uma análise, determina que o protagonista não é suficientemente tridimensional e sugere como técnica realizar uma "ficha biográfica" onde constem suas características inatas e as adquiridas, ou a história anterior do protagonista, etc. Chega até aí seu papel como consultor; de fato é o limite ao qual chegaria qualquer consultor externo contratado pela Produtora.

Porém, como o Roteirista-Editor também é coautor, permanece junto ao Roteirista para desenvolver a "ficha biográfica" do protagonista;

sugere como teria sido sua infância, qual foi sua história prévia ao roteiro, quais são suas habilidades inatas ou adquiridas, etc. Juntos, revisam a caracterização do protagonista com base nesta "ficha biográfica", seguindo a técnica sugerida para melhorar a tridimensionalidade do protagonista. Finalmente, o Roteirista vai a sua casa e passa a limpo o que foi discutido na reunião. Possivelmente lhe ocorram novas ideias, que incorporará ao tratamento e, em seguida, as apresentará ao Roteirista-Editor para uma nova análise. Isto é somente um exemplo do trabalho do Roteirista-Editor como coautor. Mais adiante, na seção relativa aos documentos de roteiro (premissa, sinopse, tratamento, escaleta e roteiro), explicaremos mais acerca da metodologia de trabalho.

O Roteirista-Editor como Gerente

O Roteirista-Editor é o responsável direto, perante o Produtor Executivo, pela evolução dos processos artísticos. Seu objetivo é entregar um roteiro com qualidade artística que seja interessante para o público-alvo. Para isso, conta com uma equipe de desenvolvimento de roteiro que lhe assiste nos dois subprocessos em que se dividem os processos artísticos: pesquisa e elaboração. No campo da pesquisa, o Chefe de Pesquisa o ajuda a obter a informação necessária para elaboração do roteiro. No campo da elaboração, o Roteirista é seu colaborador autoral na criação da história e responsável direto por sua escrita no formato correto.

Como Gerente, o Roteirista-Editor deve definir as estratégias de desenvolvimento de roteiro e estabelecer, por um lado, qual é a informação que precisa ser fornecida pelo Chefe de Pesquisa para a escrita do roteiro; e, por outro, quais são as mudanças que precisam ser feitas pelo roteirista para avançar no processo de escrita dos documentos de roteiro. Em outras palavras, define táticas de roteiro e delega a seus subordinados a implementação destas. Também deve controlar sua execução e aprovar ou reprovar os documentos que, ao final, apresentará ao Produtor Executivo. Também deverá receber do Produtor Executivo as estratégias do projeto e as traduzirá em táticas de roteiro para atingir os objetivos gerais do projeto.

Vejamos um exemplo. O Roteirista-Editor entregou uma versão aprovada de roteiro ao Produtor Executivo. Esta versão conta com os padrões de qualidade esperados: um roteiro com qualidade artística e interessante para o público-alvo. O Produtor Executivo faz um *pitching* do projeto e consegue despertar o interesse de uma coprodutora espanhola que exige

que uma das personagens seja dessa nacionalidade como condição para conceder seu financiamento. O Produtor Executivo consulta a Produtora, que aprova a sugestão e encarrega o Roteirista-Editor de modificar um das personagens para que seja de nacionalidade espanhola. O Roteirista-Editor solicita ao Chefe de Pesquisa informação acerca do contexto social da Espanha e, uma vez obtida a informação, reúne-se com o Roteirista para determinar qual será a personagem que será transformada em espanhol e trabalhar sobre a nova caracterização. O roteirista passa a limpo o que foi discutido e entrega ao Roteirista-Editor uma nova versão, que é aprovada e apresentada ao Produtor Executivo. Este se reúne com a coprodutora espanhola, que aprova o novo roteiro e os novos documentos.

Padrões de qualidade segundo a Metodologia DPA

O Roteirista-Editor não somente deve ter formação e experiência em escrita de roteiro, como também excelentes capacidades analíticas, estratégicas, comunicacionais e de liderança. Sua formação e ofício na escrita de roteiros o ajudarão não somente em seu papel como coautor, mas também a compreender as implicações do processo de escrita. Em outras palavras, compreender plenamente como é o trabalho do roteirista e do que precisará para concluir sua tarefa.

Suas capacidades analíticas são imprescindíveis em seu papel de consultor, ao analisar os documentos de roteiro; deve ser capaz de ver além do particular para compreender as complexas relações das partes que compõem o roteiro como um todo.

Suas capacidades estratégicas servem a duas funções: por um lado, como gerente, para estabelecer as estratégias de desenvolvimento de roteiro; e, por outro, como consultor para apresentar possíveis soluções para os problemas criativos.

Suas capacidades comunicacionais são de suma importância para seu papel como gerente, já que deve ser capaz de transmitir claramente as instruções a seus subordinados e explicar seus atos ao Produtor Executivo. Também são essenciais para seu papel como consultor, já que deve ser capaz de comunicar de forma precisa os problemas encontrados e as possíveis soluções.

Por último, é essencial que o Roteirista-Editor tenha aptidões para a liderança. É, definitivamente, quem conduz sua equipe através das tempestuosas águas do desenvolvimento do roteiro. Deve saber motivar sua

equipe e levar o roteiro a um bom porto. Em algumas ocasiões, terá que ser flexível, cordial e compreensivo e, em outras, duro, exigente e corretivo. Porém, invariavelmente deve ser a figura a quem toda sua equipe respeita e segue com convicção.

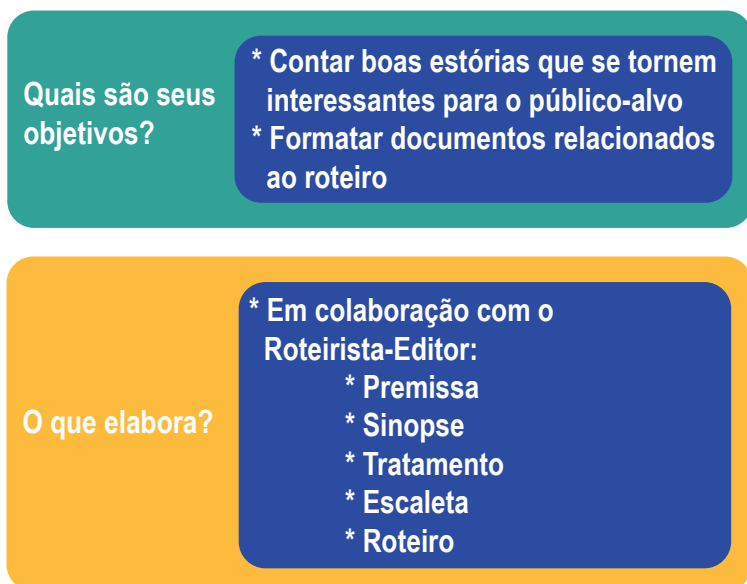
A equipe de desenvolvimento de roteiro

FIGURA 22 – Organograma da equipe de desenvolvimento de roteiro

O Roteirista-Editor conta com uma equipe de desenvolvimento de roteiro que se divide em elaboração e investigação. Para os processos de elaboração dos documentos do roteiro, seu braço direito é o Roteirista; e para os processos de pesquisa, o Chefe de Pesquisa de roteiro e seu grupo de pesquisadores contribuem com a informação necessária.

O Roteirista

O objetivo principal do Roteirista é, em um aspecto, similar ao do Roteirista-Editor, já que deve contar boas histórias, que se tornem interessantes para o público-alvo. Por outro lado, é responsável direto por escrever os documentos de roteiro, aplicando os princípios e as ferramentas da arte de contar histórias, os quais conhece e maneja com perfeição, traduzindo em palavras o seu trabalho como Roteirista-Editor.

FIGURA 23 – O Roteirista

O Roteirista deve saber como redigir e dar o formato adequado à premissa, à sinopse, ao tratamento, à escaleta e ao roteiro cinematográfico. Deve conhecer a função e a finalidade de cada documento, assim como conduzir a narrativa cinematográfica, conceitos básicos de produção, direção, arte, sonoplastia, fotografia e montagem. Isto é válido tanto para um roteiro de ficção como para um de documentário.

O Roteirista e o Roteirista-Editor como autores do filme

Um filme é o resultado do trabalho organizativo, financeiro, laboral e artístico de um conjunto de pessoas com um alto nível de especialização. Para tal, contribuem tanto técnicos como artistas, que põem a serviço da obra seu talento, formação, ofício e capacidade organizativa. Trata-se, sem dúvidas, de uma obra de criação coletiva quase por definição; de fato, seria praticamente impossível realizar um filme de forma unipessoal.

Entretanto, quando nos perguntamos quem é o autor do filme, costumamos pensar no diretor, já que é quem tem uma ingerência direta sobre o produto final. De fato, nos créditos iniciais de um filme se costuma citar o diretor como o único autor, sob a fórmula de "um filme de...". De fato, o diretor é quem determina a moldura, por intermédio de seu roteiro técnico, elege os atores e trabalha com estes a interpretação das personagens,

determina a encenação, participa na montagem, na escolha da arte gráfica, da trilha sonora, etc. Em definitivo, é quem dá a ordem de filmar e cortar a tomada; por isso, é lógico que pensemos que é o criador do filme. Porém, ainda que seja verdade que a filmagem e a pós-produção são as etapas mais próximas à concretização do filme, estas têm mais a ver com a *execução* que com a criação.

O verdadeiro processo de criação de uma obra se realiza durante a etapa de desenvolvimento do projeto, um processo no qual o diretor praticamente não tem participação, já que seu verdadeiro trabalho começa a partir da pré-produção. De fato, o diretor só é contratado pela produtora após ter-se obtido o financiamento para produzir o filme. Nesse momento, também é contratado o resto do pessoal, o que reafirma e explica por que é somente neste momento que o diretor pode começar seu trabalho. Sem roteiro, atores, equipamentos, pessoal ou demais recursos, ao diretor não é possível desenvolver nenhuma de suas responsabilidades diretas –– posicionamento de câmera, encenação e direção de atores –– nem as outras funções cuja responsabilidade divide com o resto da equipe –– direção de arte, direção de sonoplastia, direção de fotografia e montagem.

A verdadeira criação da obra original (o roteiro) que será a base para a criação do filme se dá durante o desenvolvimento do projeto. É nessa etapa –– mais especificamente durante o desenvolvimento do roteiro –– que nasce o universo que abarcará as personagens e a história que servem de base para que, mediante um processo de interpretação onde intervém o resto da equipe, essa obra original –– o roteiro –– seja executada e transformada em uma obra resultante –– o filme. E, nesta etapa, o papel mais importante é o da equipe de roteiro, composta pelo Roteirista e o Roteirista-Editor. Sem roteiro, não há projeto e, sem projeto, não há filme.

Pensando objetivamente, o Roteirista e o Roteirista-Editor são os únicos verdadeiros autores no processo de criação de um filme. De sua contribuição depende o trabalho do resto dos talentos –– desde o diretor, até os atores, o diretor de fotografia, o diretor de arte, o diretor de som, o editor, etc. Sem menosprezar a importante cota de talento, trabalho e ofício que o resto da equipe aporta durante o processo de produção para criar o filme, o certo é que todos trabalham para executar uma obra resultante (o filme) por meio de um processo de interpretação da obra original (o roteiro).

Este é um conceito que muitas vezes encontra resistência, sobretudo em países que adscrevem à "teoria do autor" surgida na França na década de sessenta, que coloca a figura do diretor acima de todos os talentos que

participam da criação de um filme. No entanto, esta corrente não contradiz o que afirmamos, já que coloca o diretor em uma tripla função: como produtor, como roteirista e como diretor. Desta forma, o diretor tem absoluto controle criativo sobre a criação da história e do filme; as únicas duas obras registráveis legalmente.

Também devemos reconhecer que o editor tem um papel muito importante no processo criativo do filme. É conhecida a frase que afirma que a história se escreve três vezes; a primeira está a cargo do roteirista, a segunda a cargo do diretor e a terceira, a cargo do editor. Ao final da filmagem, o editor deve colocar em ordem o material filmado pelo diretor e reorganizá-lo. Aí, podem surgir novos ajustes à história, como a eliminação de cenas ou a reorganização de sequências completas que podem melhorar ou inclusive mudar o sentido original da história.

Ainda que reconheçamos o importante papel do diretor e do editor, não podemos esquecer que tanto o trabalho do diretor quanto o do editor consistem na interpretação ou execução da obra original cuja autoria pertence ao roteirista. Mesmo na indústria mais afastada do modelo de "autor" se reconhece isto. De fato, costuma-se afirmar que, nos Estados Unidos, a Writer's Guild of America (WGA), sindicato de roteiristas, realiza greves gerais com periodicidade de alguns anos com o único propósito de demonstrar a Hollywood que, sem o roteirista, não há trabalho para ninguém.

A única exceção que poderíamos encontrar à afirmação de que o verdadeiro autor do filme é o roteirista pode ser o caso de uma adaptação, onde partimos de outra obra original (tal como uma novela, uma obra de teatro, etc.), e a reinterpretamos, transformando-a em um roteiro adaptado. Neste caso, tanto o roteirista quanto os outros talentos interpretam a história da obra original.

O roteiro de um documentário

É importante compreender que a tarefa do Roteirista e do Roteirista-Editor é a mesma, sem importar o gênero de que se trate. Neste sentido, torna-se importante esclarecer um mal-entendido sobre o papel do roteiro no mundo do documentário já que se costuma afirmar que se escreve durante a edição –– o que é absolutamente falso. Ainda assim, muitos documentaristas –– e, surpreendentemente até alguns autores –– costumam afirmar a impossibilidade (ou, no melhor dos casos, a inutilidade) de escrever um roteiro para documentário.

Se é verdade que, em certo tipo de documentários, é impossível escrever o roteiro no formato de ficção, pela ausência dos diálogos, isso não significa que não se deva escrever, pelo menos, uma escaleta (quer dizer, um resumo cena por cena). Isto costuma ocorrer com alguns documentários que requerem uma extensa pesquisa de campo (com uma equipe de direção registrando imagens e sons no lugar dos fatos). Somente nestes casos o Roteirista e o Roteirista-Editor desenvolvem o roteiro até um estágio de escaleta –– a qual não requer a transcrição textual dos diálogos.

Neste caso, descrevem-se as ações em cada cena e se faz um resumo do que as pessoas dizem (ou vão dizer). Ainda que não se possa adivinhar o que dirá textualmente um entrevistado, os roteiristas contam (graças à pesquisa) com suficientes elementos que lhes permitem prever sobre que assuntos falarão e o que dirão. Se o roteirista não puder fazê-lo, isso significa que é necessário que se amplie a pesquisa. No restante dos documentários, escreve-se o roteiro completo de forma muito similar a como o faríamos em um roteiro de ficção.

O mal-entendido se explica em parte porque, quando um diretor de documentário filma, por exemplo, uma entrevista (que na realidade faz parte da pesquisa de campo, como explicaremos mais adiante) acredita que está rodando seu documentário. Na realidade, se ainda não tiver escrito, pelo menos, uma escaleta, somente estará realizando um registro audiovisual da pesquisa em seu papel de "Diretor-Pesquisador" correspondente à etapa de desenvolvimento de projeto. Se o faz com um padrão técnico para que esse material possa eventualmente ser utilizado na produção do documentário, está –– adicionalmente –– adiantando parte da filmagem.

A decisão de realizar este tipo de pesquisa deve ser cuidadosamente avaliada pelo Produtor Executivo já que, embora possa poupar dinheiro do orçamento de produção, encarece significativamente o orçamento de desenvolvimento de projeto. Encarar uma pesquisa de campo é um último recurso e somente se justifica em caso de não ser possível obter a informação necessária para escrever o roteiro mediante a pesquisa bibliográfica ou de material de arquivo (mais adiante, explicaremos estes temas com mais detalhes).

O roteiro (ou ao menos a escaleta) de um projeto de documentário é uma condição indispensável para que o Produtor Executivo possa organizar uma pasta de projetos que lhe permita obter os recursos para a produção. Ninguém, em são juízo, investiria seu dinheiro em um projeto audiovisual que não sabe como vai ser. Sem contar pelo menos com um tratamento, o Produtor Executivo não é capaz nem sequer de fazer um orçamento sério, portanto não saberia quais são os recursos que deve obter.

Caso o Produtor Executivo determine como necessária uma pesquisa de campo, o desenvolvimento do roteiro melhora notavelmente a eficiência de todo o processo investigativo, já que estabelece uma espécie de diálogo com a pesquisa. Ao ter uma ideia mais definida sobre qual é a história a contar, a pesquisa se torna muito mais ordenada e se pode priorizar o que é importante perguntar ou não. Isto significa um alívio para o Diretor, já que recebe tanta informação e possibilidades de temas interessantes, que costuma terminar confuso e sem saber realmente o que quer contar. Isto geralmente traz como resultado documentários que dão a sensação de não ir à direção alguma, com fragmentos de coisas, interessantes no particular, mas que não chegam a compensar o decepcionante resultado final do conjunto.

Ao realizar o desenvolvimento do roteiro paralelamente à pesquisa, um processo se nutre do outro e ambos funcionam organicamente. Ao final da pesquisa, há uma escaleta com uma história clara e interessante. Também há grande parte do material filmado e outras sequências que saberemos que precisaremos filmar para concluir a produção. Ter uma clara ideia sobre o que se vai contar ajuda o documentarista a guiar sua pesquisa, sobretudo, a saber o que deve perguntar aos entrevistados no momento de encarar a filmagem, de que informação necessita para completar sua função dentro do roteiro.

Padrões de qualidade segundo a Metodologia DPA

Para a Metodologia DPA é indispensável que o roteirista conte com uma educação formal, além de talento e ofício. Feita a ressalva de que a educação e a prática de nada servem se não há talento, é igualmente certo que a ignorância e a inexperiência podem levar ao fracasso o trabalho de um artista talentoso. Na Europa e na América Latina, costuma existir uma grande resistência à formação do roteirista (e, por extensão, também à do diretor) em grande medida como uma deformação da teoria do autor. Esta situação se explica já que se parte de um preconceito que consiste em crer que o único elemento importante para a criação de uma obra é o talento.

Nesta linha de pensamento, as pessoas nascem predestinadas a serem artistas ou não. Os que nascem com talento têm o necessário para serem artistas e devem esforçar-se para não se deixar "contaminar" pela educação ou a aprendizagem de técnicas que não farão nada além de tirar a pureza de sua arte. Inclusive os menos radicais, que opinam que a formação desempenha um papel importante na criação, costumam confundi-la com a cinefilia. As

pessoas que viram uma grande quantidade de filmes, dos maiores autores da história do cinema, são frequentemente tratadas como "experts". No entanto, mesmo sendo educativo conhecer os grandes autores, isto não pode igualar-se a ter uma verdadeira formação sobre os princípios que regem a arte de contar histórias.

Esta formação parte de dois pilares fundamentais: a educação formal e o ofício. A educação formal permite ao artista conhecer a "técnica" e os princípios fundamentais de sua arte; e o exercício do ofício lhe permite aprender a aplicá-los a seu trabalho e conhecer aspectos particulares não explorados na educação formal. Estes dois tipos de formação são como dois lados de uma mesma moeda e seria incorreto afirmar que um possa substituir o outro. A mera educação formal, às vezes não é suficiente na hora de aplicar a criatividade à criação de uma obra em particular, porém, permite ao artista dispor de um conjunto de ferramentas para encarar o trabalho e lhe proporciona um horizonte amplo, que serve como contexto para sua tarefa criadora. A formação adquirida por meio do exercício da função permite ao artista encontrar na prática certos princípios de sua arte e automatizar certos processos, porém limita sua aprendizagem unicamente a sua experiência, o que, de forma alguma, pode ser equiparável à experiência acumulada por uma multidão de artistas através dos séculos (a qual pode ser aprendida na educação formal). A esse respeito, Robert McKee comenta:

> [...] O novato se lança à frente sem olhar, contando unicamente com sua experiência, pensando que a vida que viveu e os filmes que viu lhe dão algo a contar e uma forma de contá-lo. No entanto, valoriza excessivamente a experiência [...] e a respeito da técnica, o que o novato confunde com ofício é simplesmente sua absorção inconsciente de elementos narrativos de todas as novelas, filmes ou obras de teatro com as que se encontrou. Ao escrever, avalia e compara seu trabalho com um modo construído a partir de um acúmulo de leituras e observações. O escritor sem formação o chama "instinto", ainda que somente se trate de um hábito rigidamente restritivo. Ou imita seu protótipo mental ou se imagina na vanguarda e se rebela contra ele. Porém, o uso cego e caprichoso ou a rebelião contra a soma de repetições inconscientemente gravadas não são, em nenhum sentido, técnicas, e produzem roteiros cheios de clichês de tipo comercial ou artístico.
>
> Esse tateio às cegas é um fenômeno recente. Nos decênios passados, os roteiristas aprendiam seu ofício na universidade ou mediante sua experiência no teatro ou na escrita de novelas, como aprendizes do sistema de Hollywood, ou mediante uma combinação dos sistemas anteriores.

> No início do século XX, várias universidades chegaram ao convencimento de que, igualmente aos músicos e aos pintores, os escritores necessitavam do equivalente a uma escola musical ou artística para aprender os cânones de seu ofício. Com esse objetivo, acadêmicos como William Archer, Kenneth Rowe e John Howard Lawson escreveram uma série de livros excelentes sobre a dramaturgia e as artes da prosa. Seu método era intrínseco e extraía sua força dos grandes músculos do desejo, das forças do antagonismo, dos pontos de inflexão, da coluna vertebral, da progressão, da crise, do clímax: a história vista desde o interior[19]. (T.N.)

O cinema, da mesma forma que qualquer outra arte, requer formação, esforço e talento para chegar a criar uma verdadeira obra artística; e nenhum verdadeiro artista pode crer que a inexperiência e a ignorância sobre os princípios de sua arte sejam o passaporte até a criação. O processo de desenvolvimento de roteiro é extremamente complexo e envolve uma intrincada trama de operações e relações entre os elementos que constituem o roteiro como um todo. A esse respeito, comenta Robert McKee:

> Se nosso sonho fosse compor música, diríamos a nós mesmos: "já escutei muitas sinfonias… também sei tocar piano… creio que comporei uma este fim de semana?" Não. No entanto, é exatamente assim que começam muitos roteiristas: "Vi muitos filmes, alguns bons e outros ruins… peguei um que estava sobrando na redação… chegaram as férias…".
>
> Se quiséssemos compor, nos dirigiríamos a um conservatório para aprender tanto a teoria quanto a prática musical, concentrando-nos no gênero da sinfonia. Depois de anos de diligência, fundiríamos nosso conhecimento e nossa criatividade, lançaríamos mão da coragem e nos aventuraríamos a compor. Há muitos escritores pouco reconhecidos que nunca suspeitaram que a criação de um bom roteiro é tão complicada quanto a criação de uma sinfonia, ou até mais, em alguns aspectos. Enquanto o compositor cria com a pureza matemática das notas, nós nos submergimos em algo caótico conhecido como natureza humana […]"[20]. (T.N.)

Devido à complexidade da tarefa de criação de histórias, existe uma multidão de variantes frente às quais o Roteirista e o Roteirista-Editor devem avaliar cada passo. Torna-se praticamente impossível atender a todas as frentes de uma só vez. Por isso, o Roteirista-Editor deve estabelecer uma ordem de prioridades em cada fase do processo para focalizar a atenção, a energia e o talento no que é importante para a etapa em que se encontra.

---

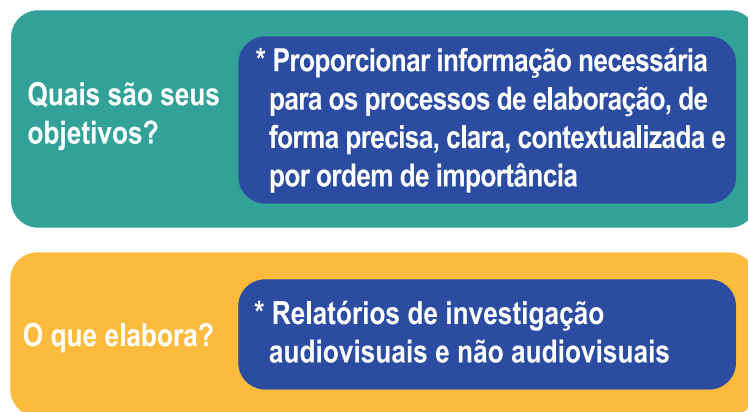
19 MCKEE, Robert. ***Story***. Londres: Methuen Publishing Ltd, 1999.
20 Ibidem.

O Chefe de Pesquisa

Todo roteiro de ficção requer uma pesquisa. O autor deve conhecer seus personagens e seu mundo. Porém, em alguns casos, esta tarefa excede os limites da criação artística e o conhecimento do autor. Por exemplo, se um personagem é um físico nuclear, ou se a história se desenvolve em um contexto histórico determinado, será necessário contar com a assessoria de *experts* no tema.

No caso de um documentário, a pesquisa é o primeiro passo obrigatório, já que sem informação sobre o tema é impossível que o Roteirista e o Roteirista-Editor possam começar sua tarefa. Para organizar a informação necessária no processo de escrita, existe o papel do "Chefe de Pesquisas". Seu objetivo principal é prover ao Roteirista-Editor a informação de que este necessita de forma precisa, clara, contextualizada e organizada por ordem de importância. Essa informação é traduzida nos Relatórios de Pesquisa de roteiro, que podem ser de dois tipos: escritos ou audiovisuais.

O Chefe de Pesquisa não deve ser uma enciclopédia que conheça todos os assuntos. O que deve saber é organizar sua pesquisa para determinar o que perguntar e a quem perguntar.

FIGURA 24 – O Chefe de Pesquisa

Para sua tarefa, deve reunir uma equipe de pesquisadores que cubram cada uma das áreas possíveis de pesquisa: bibliográfica, de campo ou audiovisual. Esses pesquisadores devem conhecer o tema específico a pesquisar; o mais comum é que, a cada nova necessidade informativa, seja preciso incorporar novos especialistas.

O Chefe de Pesquisa deve elaborar as táticas necessárias para obter e processar a informação requerida pelo Roteirista-Editor e incluí-la em seus informes. Estes documentos são de suma importância já que sua incorreta elaboração pode desperdiçar o esforço investido em obter a informação. Deve receber a informação de sua equipe de pesquisa, organizá-la, resumi-la, traduzi-la em uma linguagem compreensível para o Roteirista-Editor e colocá-la em um relatório. De nada serve um Chefe de Pesquisa que simplesmente reúna toda a informação e a copie para seu relatório, assim como aparece.

O Roteirista-Editor não tem (nem é necessário que tenha) o tempo nem a capacidade para ler centenas de páginas em uma linguagem específica sobre um tema que desconhece. Neste sentido, o Chefe de Pesquisa deve ser didático, capaz de educar o Roteirista-Editor sobre o objeto de sua pesquisa, de estabelecer uma ordem de importância das informações recebidas, contextualizá-las e comunicá-las.

As áreas de pesquisa de roteiro

Existem duas áreas principais às quais o Chefe de Pesquisa pode recorrer a fim de obter a informação solicitada pelo Roteirista-Editor:

- Pesquisa de material
- Pesquisa de campo

Na área de pesquisa de material, recorremos a material já elaborado; em outras palavras, recorremos a material bibliográfico (livros, novelas, diários, editoriais, ensaios, etc.) ou a material de arquivo audiovisual (entrevistas em um programa de televisão, filmes, documentários, programas de rádio, etc.).

Na pesquisa de campo, a equipe de pesquisa elabora seu próprio material; seja porque um pesquisador viajou para entrevistar os habitantes de uma comunidade *hippie* na Patagônia; ou porque o Diretor-Pesquisador filmou com uma pequena equipe de produção uma entrevista a um ativista de um movimento ecológico.

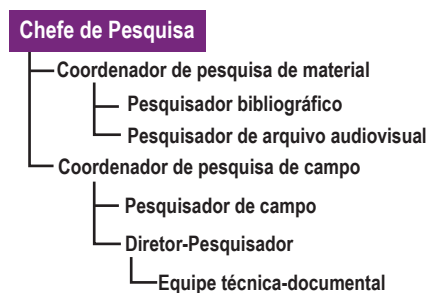
O Chefe de Pesquisa organiza uma equipe de pesquisas com base nas áreas que considera primordiais para levar adiante sua tarefa. Em cada área, pode haver tantos pesquisadores quanto forem necessários, já que nem sempre uma mesma pessoa pode cobrir todas as necessidades de sua área. Por exemplo, se o projeto é uma ficção acerca de um sobrevivente de um naufrágio na Patagônia no século XVIII, é necessário contar com um

especialista em barcos dessa época, um historiador que conheça o contexto histórico-político, um biólogo que conheça acerca das espécies de plantas e animais que povoavam a Patagônia no século XVIII, etc.

Ao definir as táticas que colocará em prática para levar adiante sua tarefa, o Chefe de Pesquisa deve levar em conta os custos. Torna-se óbvio que a pesquisa baseada em material já existente (pesquisa de material) torna-se muito menos custosa que a elaboração de material próprio (pesquisa de campo). Dependendo do tema de que se trate, o Chefe de Pesquisa elabora seu próprio orçamento, o qual deve ser aprovado pelo Produtor Executivo. Em termos de eficiência, o Chefe de Pesquisa determina a princípio se as necessidades investigativas podem ser cobertas mediante a pesquisa de material, deixando a pesquisa de campo como último recurso.

A equipe de pesquisa de roteiro

Como assinalamos anteriormente, a equipe de pesquisa de roteiro pode variar, dependendo do projeto. Tentaremos, porém, definir papéis básicos que podem adaptar-se às necessidades de qualquer pesquisa.

FIGURA 25 – Organograma da equipe de pesquisa

A princípio, podemos subdividir a equipe de pesquisa em dois ramos; por um lado, aqueles que recolhem informação com base em material produzido por terceiros; e por outro, aqueles que geram material com base em sua própria pesquisa de campo. Isto determina a aparição de dois papéis:

- **Coordenador de pesquisa de material**: Sua função é implementar as táticas estabelecidas pelo Chefe de Pesquisa para recolher a informação disponível em material de arquivo. Pode se tratar de publicações como livros, revistas, jornais, *sites* de *internet*, etc. Ou então, de material de arquivo audiovisual,

como programas de televisão, programas de rádio, filmes de ficção ou documentário, material de arquivo, material multimídia, animações, gráficos, etc. Para busca dos materiais, pode-se recorrer a "Pesquisadores Bibliográficos" ou a "Pesquisadores de Arquivo Audiovisual". A partir da informação recolhida, o Coordenador de Pesquisa de Material elabora um dos vários relatórios que leva ao Chefe de Pesquisa de roteiro.

- **Coordenador de pesquisa de campo:** É quem organiza e coordena o levantamento de informações no local. Para isto, recorre a dois tipos de pesquisadores: "pesquisadores de campo", que entrevistam as pessoas, registram sua pesquisa em formatos não audiovisuais e elaboram um documento, que levam ao Coordenador; ou ao "Diretor-Pesquisador" que, com um pequeno grupo de produção, registra audiovisualmente informação no local. Se o projeto para o qual se realiza a pesquisa for um documentário, a Metodologia DPA recomenda que o Diretor-Pesquisador seja a mesma pessoa que, uma vez estando na etapa de produção, dirija o documentário. Desta forma, a filmagem pode realizar-se com um padrão de qualidade e um critério estético que permitam sua eventual utilização como material audiovisual para incluir no documentário. Uma vez registrado o material audiovisual, o Diretor-Pesquisador edita e produz um "documento audiovisual" que leva ao Coordenador. A figura do Diretor-Pesquisador é um dos dois únicos casos em que se inclui um diretor durante o desenvolvimento de projetos (o outro é o diretor do *pré-trailer,* sobre o qual trataremos mais adiante).

Uma vez reunida a informação dos pesquisadores de campo e do Diretor-Pesquisador, o Coordenador de Pesquisa de Campo organiza, faz a triagem, contextualiza a informação e elabora um documento final que leva ao Chefe de Pesquisa de roteiro.

Padrões de qualidade segundo a Metodologia DPA

Para a Metodologia DPA torna-se imprescindível que aquele que for ocupar o papel de Chefe de Pesquisa de roteiro tenha excelentes capacidades organizativas, de liderança, didáticas e de comunicação. As capacidades organizativas são necessárias para poder coordenar e controlar o trabalho de sua equipe de pesquisa, estabelecendo tarefas concretas, prazos, etc. Para isto, também é necessária uma considerável cota de liderança que lhe permita dirigir a equipe. As capacidades didáticas são absolutamente determinantes para o processamento e organização da informação, assim como também para a elaboração de seus relatórios. Por último, as capacidades

comunicativas servem a um duplo propósito; para com seu superior (o Roteirista-Editor), para apresentar e explicar os relatórios; e com seus subordinados, para comunicar corretamente o que espera de cada um deles.

3.1.5 O Diretor de *Marketing*

É um papel bastante conhecido em produtoras de televisão ou grandes produtoras de cinema, porém praticamente desconhecido na maioria dos projetos "pessoais" (que constituem a maioria dos casos). Isto se deve, em parte, ao fato de que em nosso país (e em geral em toda a América Latina) exista um escasso desenvolvimento do *Marketing* audiovisual. A ausência de um Diretor de *Marketing* em uma equipe de desenvolvimento de um projeto "pessoal" é uma grande desvantagem, já que se trata dos projetos que dele mais necessitam, devido à escassez de recursos; por esta razão, a Metodologia DPA recomenda a inclusão desta função na equipe técnica.

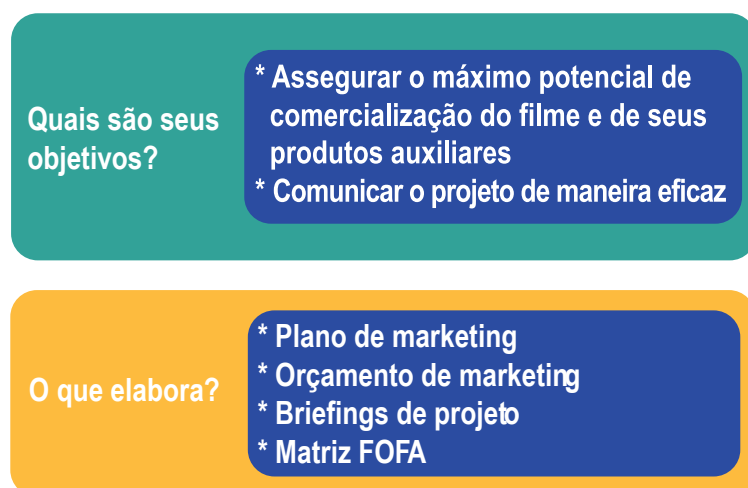
Os principais objetivos do Diretor de *Marketing* são dois: um específico e outro geral. O objetivo específico (e exclusivo da etapa de desenvolvimento) é comunicar eficazmente o projeto para torná-lo o mais atrativo possível para um potencial investidor, coprodutor, etc. O geral é de assegurar que se explore ao máximo o potencial de comercialização do produto audiovisual que se está desenvolvendo, assim como também de outros produtos auxiliares (mercado discográfico, *merchandising*, *remake*, etc.).

FIGURA 26 – O Diretor de *Marketing*

Quais são seus objetivos?

* Assegurar o máximo potencial de comercialização do filme e de seus produtos auxiliares
* Comunicar o projeto de maneira eficaz

O que elabora?

* Plano de marketing
* Orçamento de marketing
* Briefings de projeto
* Matriz FOFA

Para compreender o trabalho do Diretor de *Marketing*, faz-se necessário primeiro definir o que é *marketing*. Em meu livro "*Marketing* Audiovisual: el mercado del entretenimiento audiovisual", explico que:

> Em um sentido amplo, dizemos que o *marketing* é o ato ou processo de comprar e vender em um mercado. Em um sentido mais específico, podemos dizer que é o processo de planejamento e execução de estratégias que ajudem a satisfazer os objetivos do consumidor e do produtor no processo de intercâmbio de bens e serviços. Para isto, o *marketing* utiliza uma série de variáveis enquadradas no que conhecemos como o "*marketing mix*" (produto, preço, distribuição e comunicação).
>
> O cinema é uma das indústrias com maior valor agregado e o *marketing* cumpre um papel fundamental, não somente no momento da distribuição do filme terminado, como também na concepção de uma estratégia de desenvolvimento de projeto que nos permita levar em conta as expectativas, desejos, gostos e interesses do público[21]. (T.N.)

O Diretor de *Marketing* é o encarregado de propor as estratégias de *marketing* que se implementarão para fazer do produto audiovisual e seus produtos auxiliares um bom negócio. Estas estratégias estão contidas no "Plano de *Marketing*" que elabora e leva ao Produtor Executivo para sua discussão e aprovação.

As ferramentas com as quais conta um Diretor de *Marketing* são as variáveis de *marketing*: produto, preço, distribuição e comunicação. Para explicar estes conceitos, vejamos a descrição extraída de meu livro anterior:

> Diremos que o *marketing* é uma disciplina cuja função é desenvolver o máximo potencial possível no intercâmbio de produtos desde os produtores até os consumidores. Isto se realiza gerenciando-se uma série de variáveis que se agrupam no que se denomina o "*Marketing* Mix". O *marketing mix* descreve quais são as variáveis que um gerente de *marketing* pode controlar para cumprir com sua função. A estas variáveis também se denominam os "4 Ps" de *marketing*. A saber:
>
> - Produto.
> - Preço.
> - Local ou distribuição.
> - Promoção ou comunicação.

21 DEL TESO, Pablo. ***Marketing* audiovisual**: el mercado del entretenimiento audiovisual. Buenos Aires: Educa, 2008.

> […] Para trabalhar sobre o produto, o gerente de *marketing* deverá saber quais são as necessidades do público de maneira tal que, ao incluir no produto elementos que as satisfaçam, obterá uma vantagem diferencial sobre um produto que a concorrência não possua. Nesta tarefa, será de crucial importância a pesquisa de mercado, já que lhe proporcionará a informação necessária para fazer as mudanças[22]. (T.N.)

O produto, no caso do desenvolvimento de projetos, se refere ao projeto em si. As necessidades do público podem ser muito diversas de acordo com o público-alvo: entretenimento, educação, gozo estético, etc. Os elementos que satisfazem essas necessidades estão contidos, por um lado, no roteiro, mas também no projeto em si; como, por exemplo, na inclusão de um músico determinado para a trilha sonora de um diretor que aporte uma estética ou estilo audiovisual particular, ou de um elenco conhecido, etc.

A etapa de desenvolvimento é o momento ideal para realizar mudanças na variável "produto" e aquela em que o custo de fazê-lo é mínimo comparado com o de fazê-lo quando o filme já tiver entrado na etapa de produção. Efetivamente, mudar uma sequência durante o desenvolvimento implicará o trabalho do Roteirista e do Roteirista-Editor; porém, fazê-lo quando o filme está sendo filmado implica em um investimento tão grande que pode pôr a Produtora em um grave risco financeiro.

O preço, no caso do cinema, é outra das variáveis que o gerente de *marketing* utiliza para melhorar os processos de intercâmbio com o consumidor. No entanto, no caso de um produto audiovisual, esta variável tem características que a diferenciam dos demais produtos:

> Trata-se de uma variável que, em alguns casos, se pode controlar e em outros, não. A produtora pode controlar o preço no caso da venda de direitos de TV e a venda de cópias de vídeos / DVDs. Porém, é uma variável não controlável na exploração em salas. Neste caso, quem fixa o preço é a própria sala e se trata de um preço que nada tem a ver com o custo do produto (a entrada tem o mesmo valor tanto para um filme com um orçamento de US$ 100 milhões quanto para outro de US$ 1 milhão). Por outro lado, se o vemos do ponto de vista do público, isto sempre ocorrerá, independentemente do tipo de exibição; o aluguel de um filme em vídeo, DVD ou *pay-per-view*, é fixo para qualquer filme, da mesma maneira que o preço da entrada do cinema[23]. (T.N.)

---

22 Ibidem.
23 Ibidem.

A terceira variável, a distribuição, se refere às diferentes formas de exibição do produto audiovisual. No caso do cinema, o filme se exibe primeiro em salas e, algum tempo depois, passa ao mercado local (vídeo e sistemas de pagamento individual como *pay-per-view* ou VOD). Mais tarde, vendem-se os direitos a canais de televisão (a princípio, canais pagos "Premium", logo de "assinatura básica" e, por último, televisão aberta). Também se explorará o mercado externo mediante a venda de licenças para sua distribuição internacional.

A quarta e última variável é a comunicação. Esta se refere não somente a como se comunica o projeto a potenciais investidores (ou comitês de seleção), mas também a como se comunicará o filme ao público durante o lançamento no mercado. Na etapa de desenvolvimento de projeto, o Diretor de *Marketing* deve determinar que conceitos transmitir a cada um dos destinatários do projeto. Por exemplo, se deve convencer os potenciais investidores de que o projeto é um bom negócio; os comitês de seleção, de que é um bom filme; etc. Para esta tarefa, tem à sua disposição as peças de comunicação, que nesta etapa são principalmente a pasta, o *website* e o *pré-trailer* (mais detalhes sobre isto mais adiante).

A equipe de *Marketing*

FIGURA 27 – Organograma da equipe de *Marketing*

O Diretor de *Marketing* determina a estratégia de comunicação e delega sua execução ao "*Designer* Gráfico" (que faz parte de sua equipe e se encarrega da concepção do pôster, do *website* e da pasta de projeto) e ao "Roteirista de *pré-trailer*" (que se encarrega de escrever o *pré-trailer* que será produzido pela equipe do Diretor de Produção). Para isto, o Diretor de *Marketing* deve escrever vários *briefings* ou relatórios que indicam aos encarregados de comunicar o filme o que é importante a ser destacado, qual é o objetivo da comunicação e qual é o público-alvo (seja para o projeto ou para o filme).

É importante ressaltar que o *Designer* Gráfico deve receber o relatório para poder fazer seu trabalho já que não conta com a capacidade de elaborar uma estratégia de comunicação. Em alguns projetos "pessoais", é comum o erro de enviar a um *designer* gráfico uma sinopse e pedir-lhe que desenhe um pôster para a capa da pasta do projeto. Este erro obriga o *designer* gráfico a definir questões para as quais não está preparado profissionalmente. Necessita saber qual é o público, o que se quer comunicar, qual é o posicionamento do produto, etc. Todas estas são decisões de *marketing* ou de publicidade e excedem a tarefa do designer –– que é comunicar visualmente a mensagem determinada pelo diretor de *marketing* ou o publicitário que solicita a peça gráfica.

Um dos elementos de comunicação mais importantes do projeto é o "*pré-trailer*". Trata-se de uma espécie de *trailer* do filme, que se realiza antes de produzir o filme (daí seu nome) para abordar o potencial investidor, coprodutor ou jurado de um concurso, uma mostra o mais próxima possível do produto final. De fato, a frase que afirma que "uma imagem vale mais que mil palavras" não poderia ser mais acertada neste caso. De todos os elementos que formam parte da pasta de projeto, o *pré-trailer* é o que mais se aproxima do produto final, devido a sua natureza audiovisual. Ademais, permite à Produtora demonstrar o que a equipe é capaz de produzir e as habilidades do diretor, motivo pelo qual pode tornar-se determinante para a aprovação de um projeto. Sua realização fica sob o encargo do "Diretor de Produção", que supervisionará o trabalho do diretor e sua equipe técnica.

Igualmente ao caso do *Designer* Gráfico, o roteirista do *pré-trailer* deve receber das mãos do Diretor de *Marketing* o "relatório de *pré-trailer*" onde figuram dados imprescindíveis, como qual é o público-alvo (do filme), e os objetivos que deve atingir este *pré-trailer*. Estes objetivos geralmente se relacionam com a percepção do investidor de que a equipe de produção pode fazer um bom produto, atrativo para o público, convertendo assim o projeto em um bom negócio.

É recomendável que o Roteirista do *pré-trailer* seja alguém com conhecimentos e experiência em publicidade. A figura ideal seria um híbrido entre um publicitário e um roteirista. Por esta razão, muitas vezes é uma pessoa diferente do Roteirista ou do Roteirista-Editor do longa-metragem que se está desenvolvendo.

Em projetos "pessoais", costuma-se ignorar a verdadeira função do *pré-trailer* – o que não é surpreendente se levarmos em conta que muitos filmes já produzidos costumam cair no mesmo erro. O que costuma acontecer é que nosso amigo "Carlos" (o diretor-roteirista-produtor do projeto

"pessoal") decide que ele é o mais indicado para esta tarefa. Carlos, que pouco conhece de *marketing*, costuma crer erroneamente que o objetivo do *trailer* é resumir o filme ou fazer um *pout-pourri* de suas cenas favoritas. Isto tem como consequência trailers (ou *pré-trailer*s) que falham em alcançar sua única razão de ser: vender o filme.

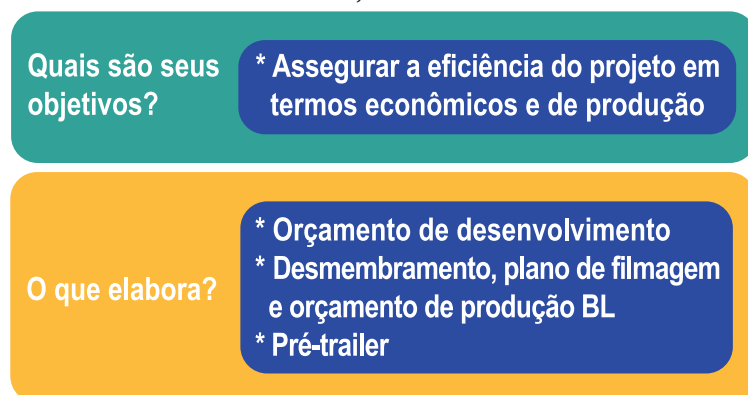
Para compreender a verdadeira natureza de um *pré-trailer,* diremos que não é nem mais nem menos que um *spot* publicitário de 2 minutos e, como toda publicidade, tem uma natureza persuasiva que é fácil de avaliar objetivamente: se interessou ao destinatário, é bom, e se não, é ruim.

Apesar de que o filme ainda não existe nesta etapa, o Diretor de *Marketing* deve projetar como será comunicado ao público, já que disto depende uma grande parte do sucesso de bilheteria (e, em consequência, do potencial de que o projeto seja um bom negócio). A comunicação ocupa uma parte central no "Plano de *Marketing*" que se elabora, o qual (igualmente à maioria dos documentos gerados durante esta etapa) será revisado mais adiante, na etapa de comercialização.

No "Plano de *Marketing*", o Diretor de *Marketing* identifica qual é o público-alvo e, com base neste, elabora uma "análise FOFA" (uma análise dos pontos fortes e fracos internos e das oportunidades e ameaças externas). Esta análise FOFA serve de base para determinar as melhores estratégias, que permitirão potencializar os pontos fortes e oportunidades; e contrabalançar os efeitos dos pontos fracos e ameaças (veremos mais detalhes quando explicarmos o "Plano de *Marketing*").

3.1.6 O Diretor de Produção

Do mesmo modo que o Roteirista-Editor e o Diretor de *Marketing,* o Diretor de Produção também se encontra no nível operativo. É o encarregado de determinar as táticas mediante as quais se levarão a cabo os processos de produção. Seu objetivo principal é assegurar a eficiência do projeto em termos econômicos e de produção. É responsável direto pela produção do *pré-trailer* e a elaboração do orçamento de desenvolvimento; discriminação, plano de filmagem e orçamento de produção fora da mídia (*below the line).*

FIGURA 28 – O Diretor de Produção

Para desempenhar sua tarefa, é necessário que o Diretor de Produção conte com conhecimentos amplos e experiência na produção de campo. Devido a isso, grande parte de seu trabalho envolve projetar e supor coisas que nem sempre têm a ver especificamente com o departamento de produção; por exemplo, o plano de filmagem –– que corresponde à direção –– a escolha do equipamento de câmera e iluminação –– que corresponde ao diretor de fotografia –– ou a discriminação de arte –– que corresponde ao diretor de arte.

Para a elaboração dos documentos sob sua responsabilidade, deve concentrar-se no *razoável,* o que requer um amplo conhecimento das variáveis que intervêm em uma filmagem. Por exemplo, deve saber que quantidade de material virgem é realista comprar, qual é o equipamento de iluminação e uma câmara razoável para o tipo de projeto em questão, etc.

Devemos levar em conta que os documentos elaborados pelo Diretor de Produção durante a etapa de desenvolvimento de um projeto são *estimativos* e, quando o projeto passar à etapa de pré-produção, deverão reelaborar-se considerando a opinião do diretor e dos chefes de equipe. Se, durante o desenvolvimento, tiver se concentrado nos gastos razoáveis, a tarefa de reelaboração será muito mais fácil. Isto também serve para estabelecer certos limites à equipe de produção; o diretor pode considerar que precisa de mais dias de filmagem para determinadas cenas, mas deve saber que tem que compensá-los em algum momento para que o total de dias seja um número similar ao plano de filmagem *razoável* elaborado durante a etapa de desenvolvimento do projeto. Da mesma forma, o diretor de fotografia pode solicitar equipamento especial para algumas cenas, porém deve ceder equipamento em outras, para compensar a diferença de modo que o orçamento de produção se mantenha dentro das margens *razoáveis* projetadas pelo Diretor de Produção durante a etapa de desenvolvimento do projeto.

A equipe de Produção

Outra das funções do Diretor de Produção é realizar a produção de campo do *pré-trailer* –– caso a Produtora considere conveniente produzir um. O Diretor de Produção terá a seu cargo a Equipe Técnica do *pré-trailer*, entre os quais se encontra o diretor do filme.

FIGURA 29 – Organograma da equipe do Diretor de Produção

Os dois únicos casos em que o Diretor do filme cumpre alguma função específica dentro da equipe de desenvolvimento de projeto ocorrem quando se produz um *pré-trailer*, ou se decide realizar uma pesquisa de campo audiovisual para um documentário.

O Diretor do *pré-trailer* pode não ter capacidade para dirigir um *spot* publicitário (quer dizer, o *pré-trailer*), mas conta com a assessoria da equipe de *Marketing*. A Metodologia DPA considera indispensável que o mesmo diretor do filme dirija o *pré-trailer*, já que é a oportunidade que terá para "vender" seu trabalho. De fato, o *pré-trailer*, além de ser uma publicidade para o projeto, é a melhor forma que o diretor tem de demonstrar sua contribuição artística para o trabalho.

3.2 Contratação da equipe

Uma vez organizada a equipe de desenvolvimento, é necessário que a Produtora estabeleça os contratos com cada membro, especificando direitos e deveres. Não existe uma forma única de contratar, já que depen-

derá do esquema de trabalho que se estabeleça com cada uma das pessoas que preencham os diferentes papéis. Entretanto, destacamos a seguir questões gerais a serem levadas em conta para alguns dos contratos mais importantes.

3.2.1 Contrato entre a Produtora e a equipe de roteiro

Este contrato é o mais importante, já que, sem ele, não tem sentido seguir adiante com o projeto. As partes deste contrato são, por um lado, a Produtora e, por outro, a dupla composta pelo Roteirista-Editor e o Roteirista.

Na Argentina, e na maioria dos países, a legislação sobre propriedade intelectual costuma proteger de modo zeloso os direitos do autor e se considera que este é titular de tudo aquilo que não cede expressamente em um contrato. Por isso, é importante que a Produtora estabeleça clara e minuciosamente que direitos está adquirindo.

A Produtora deve ter clareza de que em todo contrato de cessão de direitos há quatro questões que devem ser definidas com o maior detalhe possível: objeto, espaço, tempo e uso. A seguir, explicamos de um modo geral a que se referem estas quatro questões:

- **Objeto**: Faz referência a quais são os direitos que cedem os autores do roteiro (ou corroteiristas). Aqui entram em jogo os conceitos de direitos patrimoniais e morais cedíveis anteriormente descritos. A Produtora deve garantir para si não somente a totalidade dos direitos patrimoniais, como também, se possível, a dos direitos morais cedíveis (sobretudo se desejar explorar mercados auxiliares como *merchandising*, adaptações, *remakes*, *videogames*, etc.). É de suma importância deixar claro no contrato que a Produtora não somente adquire estes direitos como também adquire o direito a cedê-los a um terceiro. De outra forma, a aquisição dos direitos perderia o sentido porque a Produtora não poderia fazer nada com eles. Além disso, a aquisição dos direitos morais cedíveis lhe permite contratar outro roteirista para uma reescrita, já que se incluem os direitos de adaptação e de modificação da obra. A Produtora também pode encarregar os mesmos roteiristas, ou outros, da escrita de uma sequência ou prequela (quer dizer, uma história posterior ou anterior à do roteiro). Ao não esclarecer isto, a Produtora se expõe a que, se o filme se tornar um sucesso, os corroteiristas possam escrever a sequência ou prequela para outra Produtora.
- **Espaço**: Deve-se especificar o território ou área para a qual o roteirista cede os direitos. Por exemplo, pode ceder todos os

direitos patrimoniais do roteiro para produzir um filme e comercializá-lo na América Latina. Isto significa que os direitos para o resto dos lugares ainda continuam sendo do roteirista. Torna-se óbvio que a Produtora deva garantir para si os direitos para todos os territórios.

- **Tempo**: Refere-se à duração da cessão. Esta pode ser, por exemplo, pelo máximo de tempo permitido por lei, ou pode ser por um período de tempo após o qual o roteirista recupera seus direitos (este último se utiliza geralmente no caso de uma "opção"). O primeiro é o mais seguro para a produtora, mas pode tornar-se oneroso, motivo pelo qual muitas vezes se estabelece uma "opção", conceito que explicamos mais adiante.
- **Uso**: Refere-se para que finalidade serão utilizados os direitos cedidos. Por exemplo, o roteirista pode ceder seus direitos para adaptar o roteiro a um formato teatral. Isto significa que a Produtora pode solicitar ao mesmo corroteirista ou a outros a criação de uma obra de teatro; porém, os direitos de adaptação para qualquer outro tipo de formato ficam nas mãos dos corroteiristas. A Produtora deve assegurar para si a utilização da obra para todos os meios de exibição existentes ou a serem criados no futuro e, se possível, enumerar detalhadamente os já existentes.

Por último, vale esclarecer que, como em qualquer contrato, é importante estabelecer a que jurisdição e a que normas se submetem as partes para o caso de um litígio.

A "opção"

Na prática, a produtora costuma comprar uma "opção" sobre os direitos patrimoniais e/ou os morais cedíveis. Isto significa que, em vez de adquiri-los pelo máximo de tempo permitido por lei (o que costuma ser oneroso), faz uma espécie de "reserva" por um tempo determinado (geralmente, 5 anos) com opção de compra; algo que em outros âmbitos se conhece como "*leasing*".

Em uma opção, os corroteiristas cedem temporariamente e, sob certas condições, os direitos à Produtora. Se esta conseguir o financiamento necessário, pode pagar uma quantia acordada de antemão no contrato e, desta forma, adquirir definitivamente a titularidade dos direitos nas condições ali descritas.

Vejamos um exemplo prático: os corroteiristas fazem a "opção" de seus direitos sobre o roteiro a uma Produtora mediante um contrato. Esse contrato estabelece uma espécie de "reserva" conhecida como "opção" de

compra sobre os direitos do roteiro. Desta forma, a produtora pode "usá-lo" para desenvolver seu projeto. Se, dentro do tempo estabelecido no contrato (geralmente 5 anos), a Produtora pagar aos corroteiristas um determinado valor, estes ficam obrigados a ceder-lhe definitivamente os direitos do roteiro pelo preço acordado de antemão.

Como se fosse uma casa que a Produtora adquirisse. Os corroteiristas não podem vendê-la nem fazer uso dela enquanto durar o período de opção estabelecido por contrato. O justo é que, para estabelecer a opção, a Produtora pague aos corroteiristas um mínimo garantido que se descontará do preço da aquisição definitiva dos direitos (e que não poderá reclamar, caso não realize a compra).

3.2.2 Contrato entre a Produtora e o Roteirista do *pré-trailer*

Existindo um *pré-trailer*, o roteiro deste é uma obra *diferente* do roteiro do filme (ou a série de televisão) escrito pelo Roteirista-Editor e o Roteirista, o qual se registra como uma nova propriedade intelectual. Por esta razão, é recomendável que, no contrato entre a Produtora e os corroteiristas, se deixe claro que estes últimos cedem o direito de utilizar a obra ou parte dela como base para elaborar peças de comunicação tais como um *pré-trailer*, um comercial televisivo, etc.

Neste caso, a Produtora, como titular dos direitos, os cede temporariamente ao Roteirista do *pré-trailer* para que este escreva o roteiro do *pré-trailer*. Nesse contrato, se especifica que o Roteirista do *pré-trailer* cede à Produtora todos os direitos patrimoniais e morais cedíveis do roteiro do *pré-trailer*, pelo máximo de tempo permitido por lei, para todos os usos e em todos os territórios. Desta forma, a Produtora adquire todos os direitos sobre a nova obra encomendada (o roteiro do *pré-trailer*).

3.2.3 Contrato entre a Produtora e o Diretor do *pré-trailer*

O mesmo acontece ao contratar o diretor, posto que o *pré-trailer* (assim como o seu roteiro) também se configura como uma nova obra, que deve ser registrada como propriedade intelectual, e que gera direitos a seus autores (o Roteirista, a Produtora e o Diretor). O contrato entre a Produtora e o Diretor do *pré-trailer* segue a mesma lógica do contrato entre a Produtora e o Roteirista do *pré-trailer*.

3.2.4 Contrato entre a Produtora e o resto da equipe

Os contratos que a Produtora assina com o resto da equipe são mais simples, já que não envolverá normativa sobre propriedade intelectual. Aqui se estabelecerão os direitos e deveres das partes de forma convencional como qualquer contrato de trabalho.

Um assunto que se recomenda esclarecer é se a equipe trabalhará com relação de subordinação (como pessoal da Produtora) ou de forma autônoma (*free-lance*). Obviamente, à Produtora convém contratar pessoal *free-lance* sempre que as condições do trabalho possam ser enquadradas dentro dessa modalidade, segundo o estabelecido pela legislação vigente. Na Argentina, por exemplo, existem restrições à contratação de pessoal *free-lance* caso se trate de um trabalho com um horário fixo, uma regularidade e uma quantidade determinada de horas por semana.

3.3 Aprovação da ideia

Uma vez contratada a equipe de desenvolvimento com os papéis anteriormente descritos, o próximo passo é se ter uma ideia. Esta pode surgir da área de roteiro (por exemplo, uma ideia para uma história ou um personagem), de produção (por exemplo, a proposta de utilizar um recurso que se conseguiu como uma locação ou um ator conhecido interessado em "fazer algo" com a Produtora), de *Marketing* (por exemplo, a proposta de realizar um documentário sobre um tema da atualidade, ou aproveitar a comemoração de um fato histórico que possa gerar interesse no público).

Essa ideia constitui a gênese do processo de desenvolvimento do roteiro; à medida que avançamos neste, a equipe de roteiro lhe dá forma e o converte em uma obra. Neste longo e complexo processo, se produzem diferentes documentos, que permitem aos Roteiristas aproximar-se da concretização da obra. Começa com uma premissa e segue com uma sinopse, um tratamento, uma escaleta e, finalmente, um roteiro. Este é caminho se-

guido na escrita de um roteiro original; se, por sua vez, trata-se de uma adaptação de uma obra original (por exemplo, uma novela ou uma obra de teatro), esta cumpre o papel de "ideia" como base deste processo.

FIGURA 30 – Etapas do desenvolvimento de roteiro

As boas ideias podem surgir a partir de uma infinidade de fontes: um sonho, uma revelação, uma experiência pessoal, uma proposta inesperada, uma notícia, etc. A geração de ideias é algo muito pessoal; no entanto, existem técnicas que permitem estimular a geração de ideias. A seguir, sugerimos a "Técnica de geração de ideias".

3.3.1 Técnica de geração de ideias

A Metodologia DPA combina o *brainstorming* (tempestade de ideias) à aplicação do pensamento lateral e vertical como técnica específica para a geração de ideias. Trata-se de uma ferramenta útil nesta instância, mas também se pode aplicar em todas as instâncias subsequentes.

Em seu livro "*Screenwriting Updated*", a consultora de roteiro Linda Aronson opina que a geração de boas ideias e sua correta estruturação são problemas constantes em nossa indústria e que seu pior inimigo é a pressão –– sobretudo a pressão do tempo. Segundo ela, quando estamos sob

pressão, nosso desespero nos leva a recorrer a clichês ou ideias carentes de credibilidade. Infelizmente, na indústria audiovisual parece pouco provável que esta pressão desapareça algum dia. Por isto, sugere analisar o que acontece em nossa mente quando temos boas ideias:

> Dessa forma, não somente seríamos capazes de nos esquivar do impulso em direção ao clichê, causado pelo estresse, mas ainda, com sorte [...] poderíamos ser capazes de reproduzir o processo para encontrar técnicas mediante as quais podemos ser criativos em grande velocidade, sob pressão e por longos períodos de tempo[24]. (T.N.)

Há uma célebre frase que afirma que a criação é 10% inspiração e 90% transpiração. Toda obra exige de seu autor um aporte de sua imaginação, sobre a qual se deve aplicar uma enorme quantidade de trabalho, proficiência no manejo da técnica e conhecimentos teóricos, que transformam a ideia em algo concreto (uma premissa, uma sinopse, um roteiro, etc.). Esta dualidade do processo criativo foi exposta claramente por Edward de Bono em suas revolucionárias teorias acerca do "pensamento lateral", em seu livro homônimo de 1970 e, mais tarde, em seu livro "Seis sombreros para pensar", no qual o mesmo autor desenvolve técnicas criativas de resolução de problemas. Aronson descreve as características dos dois tipos de pensamento (o vertical e o lateral) segundo as teorias de Bono:

> O primeiro, o **pensamento vertical**, é uma lógica passo-a-passo que resulta em respostas "corretas" e "incorretas". É o tipo de processo de pensamento que aplicamos em aritmética, e os escritores as utilizam para tarefas tais como: avaliar se uma guinada é verossímil, ou se um diálogo soa autêntico. O poeta Coleridge o denomina "o espírito organizador da imaginação". Nós o chamamos ofício ou técnica. Seu lado negativo é que pode nos levar a produzir clichês tecnicamente corretos. O pensamento vertical forma esse "noventa por cento de transpiração" do processo de escritura. [...] O segundo tipo de processo de pensamento criativo, o **pensamento lateral**, é o "dez por cento de inspiração". É um processo de pensamento do tipo de fluxo de consciência, muito pessoal e associativo, que se interessa em prover tantas respostas quantas forem possíveis, sem levar em conta sua qualidade. A **mente lateral** é esse algo único em cada escritor. É o que se põe em funcionamento quando escrevemos acerca de emoções ou quando intuímos conexões brilhantes entre coisas dessemelhantes e, como carece de juízo de valor, também é responsável quando nosso trabalho parece exagerado ou sem sentido[25]. (T.N.)

---

24 ARONSON, Linda. **Screenwriting Updated**. Los Angeles: Silman-James, 2000.
25 Ibidem.

As boas ideias têm um componente de ambos os tipos de pensamento, o lateral (o 10% de inspiração que gera ideias novas, frescas ou fora do comum) e o vertical (o 90% de transpiração que assegura sua conveniência e credibilidade a partir de um processo de avaliação e descarte). Ao longo de todos os processos artísticos (embora isto também se aplique aos processos de negócios), devemos controlar a correta proporção de ambos os tipos de pensamento para não cair nos erros típicos de um desequilíbrio.

> "Um excesso de pensamento vertical pode produzir clichês, sem que estejamos conscientes disto. Como o pensamento vertical se baseia na experiência, nas habilidades aprendidas e na lógica, acaba repetindo e classificando a informação obtida anteriormente".[26] (T.N.)

Por esta razão, dizemos que um processo criativo com um excesso de pensamento vertical tende a produzir ideias previsíveis ou pouco originais. Por outro lado, um excesso de pensamento lateral tende a gerar ideias estúpidas, repetitivas, sem sentido, exageradas ou melodramáticas.

> O pensamento lateral é propenso a todo tipo de problemas relacionados à pobreza técnica e ao "autêntico", já que não se interessa por este tipo de questão; certamente, carece de toda capacidade de autocrítica. O pensamento lateral compele o escritor a escrever por escrever, sem preocupar-se com a estrutura, o foco, a repetição, a inteligibilidade ou a redundância. Apaixona-se por seu próprio talento na construção de diálogos, ideias ou piadas e não sabe quando parar.[27] (T.N.)

A falta de autocrítica é de fato uma condição necessária para que o pensamento lateral possa alcançar seu máximo potencial. Em seu livro "Seis sombreros para pensar", Edward de Bono retoma sua teoria acerca do pensamento lateral, de 1970, e propõe um jogo que permite identificar com maior precisão os diferentes tipos de pensamento[28]. Neste jogo, de Bono identifica o pensamento lateral com o chapéu verde, que é o chapéu da criatividade. De fato, lhe dá a cor verde porque o pensamento lateral é como uma planta, que necessita de cuidado para crescer e fortalecer-se, antes de ser podada. Daí decorre o fato de que quem está usando o chapéu verde para criar deve permanecer imune às críticas; necessita dessa proteção para permitir que as ideias "aparentemente bobas" possam crescer e fortalecer-se antes que o pensamento vertical comece a podá-las e dar-lhes forma.

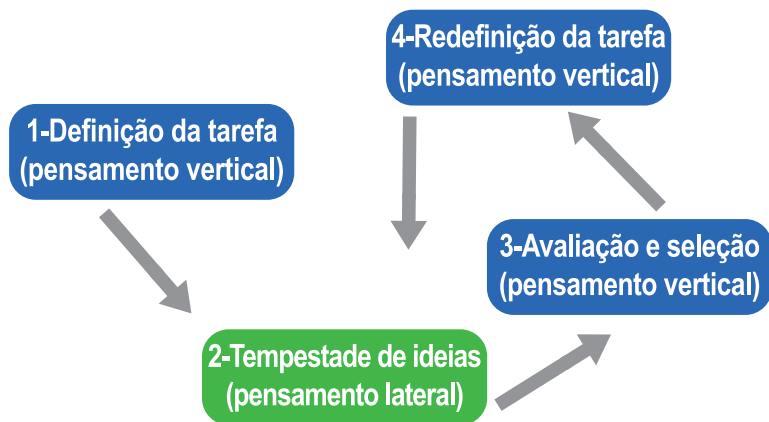
---

26 Ibidem.

27 Ibidem

28 DE BONO, Edward. **Seis sombreros para pensar**. Buenos Aires: Granica, 2005.

A correta proporção de ambos os tipos de pensamento no processo de geração de ideias (e, mais adiante, durante o desenvolvimento do roteiro) possibilita a obtenção de um trabalho que combina as vantagens do "verdadeiro" ao "incomum". Assim, conseguimos obter propostas ou ideias (e, mais adiante, roteiros) que são, ao mesmo tempo, verossímeis e originais. Na prática, devemos passar de um a outro tipo de pensamento para manter esse equilíbrio. É estabelecida, em consequência, uma série de passos para a geração de ideias, resumidos na seguinte figura:

FIGURA 31 – Fluxograma da técnica de geração de ideias

Para pôr em prática esta técnica, faz-se necessário definir o que vem a ser um líder, que dá ordens, controla os desvios das regras e, em última instância, guia o processo.

Definição da tarefa

Esta técnica pode ser feita de forma individual, porém recomendamos que se leve a cabo em grupo, já que pode ter como resultado uma experiência potencialmente mais rica. Uma vez reunido o grupo e usando o pensamento vertical, o líder (preferencialmente o Produtor Executivo) faz uma "definição da tarefa", o que equivale a dizer que estabelece qual é exatamente o objetivo do trabalho que se desenvolverá. Por exemplo, gerar ideias para uma minissérie de terror, de 13 capítulos, com 3 personagens e 4 cenários. Se possível, seria extremamente útil estabelecer de antemão o gênero, já que proporciona uma grande quantidade de informação para o passo seguinte.

Nesta etapa, é importante estabelecer a maior quantidade possível de elementos, variáveis ou limites para guiar e estimular o pensamento lateral e assim conseguir a maior quantidade possível de soluções. Contrariamente à crença popular de que a inspiração é algo mágico que surge do nada, o pensamento lateral, na realidade, surge como resposta a estímulos. Quando damos a uma pessoa 5 minutos para que escreva ideias para um filme, sem especificar variáveis ou elementos, a definição torna-se muito ampla e o pensamento lateral tem pouco com o que trabalhar. O mais provável é que, ao término dos 5 minutos, esta pessoa não tenha sido capaz de encontrar mais que umas poucas ideias. No entanto, se lhe pedimos que escreva ideias para um longa-metragem de baixo orçamento, do gênero romântico e com 4 personagens, certamente, terminará com uma lista de ideias muito mais extensa. As limitações, longe de asfixiar a imaginação, nos obrigam a sermos mais criativos. De fato, uma pessoa não é particularmente criativa quando pode dispor de uma grande quantidade de recursos, mas quando consegue algo original dentro de certos limites ou condições (que, no caso de nossa indústria, costuma ser mais a regra que a exceção).

Assim que o líder tiver estabelecido a tarefa, os demais participantes utilizarão o pensamento vertical para explorar e elaborar a questão. Seja mediante a pesquisa ou recorrendo a seus “arquivos mentais”, os participantes analisarão narrativas que se encaixem dentro da definição da tarefa para estabelecer os padrões comuns. Estamos referindo-nos a narrativas, mas podemos enumerar outros tipos de filmes, como novelas, relatos orais, fábulas, contos, mitos, notícias, fatos históricos, etc. Em outras palavras, tudo o que possa ser classificado como história (se a tarefa se referir à busca de ideias para um projeto).

Voltando ao exemplo, o líder estabeleceu a “definição da tarefa”: buscar ideias para um longa-metragem de baixo orçamento, do gênero romântico e com quatro personagens. Por meio da pesquisa e recorrendo às narrativas conhecidas e ao conhecimento teórico sobre o gênero, os participantes estabelecem os elementos comuns para histórias românticas com quatro personagens e as características das produções de baixo orçamento. Por exemplo, se podem identificar os seguintes componentes:

- Pelo menos um protagonista.
- Pelo menos um interesse romântico.
- Barreiras que impedem a concretização do amor.
- Se há poucas personagens e baixo orçamento, significa que não haverá grandes valores de produção. Isto implica em poucos cenários e

efeitos especiais; e deixa de lado a reconstrução de época.

- Também implica que grande parte do conflito será interpessoal, já que os conflitos externos implicam maiores custos.
- Caso se trate de um drama, os amantes podem ou não concretizar seu amor, mas se não o fizerem, o protagonista deverá ganhar algo em troca.
- Estabelecer-se-á uma lista contendo: a forma como os amantes se conhecem, os tipos de dificuldades, os tipos de finais, de personagens, etc. que normalmente encontramos neste tipo de histórias.

A lista certamente será mais extensa, mas a descrita acima basta como exemplo desta técnica.

Tempestade de ideias

Ao chegar a esta instância, temos a "definição da tarefa" e uma lista de características geralmente encontradas nas narrativas do tipo que estamos explorando, as quais servirão como marco de referência do conhecido. Chega o momento de buscar o outro componente de toda boa ideia: o "incomum".

O líder dá aos participantes 5 a 10 minutos para que, de forma individual e mediante a livre associação, utilizem seu pensamento lateral com o propósito de fazer uma lista com a maior quantidade possível de ideias incomuns para este tipo de proposta.

Uma simples frase basta para cada ideia; não importa se a ideia é incompleta, se não conta uma história, se carece de sentido ou se tem uma relação somente tangencial com a tarefa: nesta instância, não se deve julgar o que se escreve, nem "elaborar" a ideia (isso virá mais adiante); por isso, é importante que se estabeleça uma "anistia" para os participantes. Isto significa que ninguém pode estabelecer um juízo de valor sobre as ideias do outro (nem sequer de si mesmo), de tal forma que se crie uma espécie de "paraíso" em que os participantes deixam fluir sua imaginação, seguros de que ninguém os ridicularizará ou se sentirá ofendido pelas ideias anotadas.

Levando em conta nosso exemplo da história romântica, a lista de ideias poderia ser a seguinte:

- Esquizofrênico apaixonado por uma de suas personalidades.
- História de amor no deserto.

- Monges enclausurados.
- Amor a si mesmo, amor ao próximo.
- O amor líquido.
- Amor entre ratos de laboratório.
- Borbulhas de amor.
- Frio e calor.
- Almas e corpos em amores inconciliáveis.
- Etc.

Passado o tempo estabelecido para a tarefa, o líder convidará os participantes a lerem em voz alta suas ideias para que os demais as conheçam, mas se proíbe fazer qualquer tipo de comentário. Cada participante poderá esclarecer ou ampliar o sentido de uma ideia, mas não deve justificar por que lhe ocorreu realizar um juízo de valor sobre ela – recordemos que ainda existe um estado de anistia no qual ninguém pode fazer comentário algum. O importante aqui é simplesmente conhecer as ideias de todos; por isso sugerimos anotá-las em um quadro, para que fiquem à vista dos participantes.

Uma vez obtida a lista geral com todas as ideias dos participantes, o líder os convida a elaborar, relacionar e ampliar as ideias. Cada participante pode fazê-lo com as ideias próprias ou com as de outro. Terminada a fase de ampliação de ideias, passa-se às de avaliação e seleção.

Avaliação e seleção de ideias

O líder convida os participantes a aplicar o pensamento vertical para classificar e filtrar as ideias, descartando em primeira instância aquelas que não parecem encaixar-se na definição da tarefa. Em nosso exemplo, a ideia de uma história de amor entre ratos de laboratório poderia dar lugar a uma interessante história para um filme de animação, mas isto a deixaria fora do alcance de filmes de baixo orçamento. Há outras ideias, como "o amor líquido", "frio e calor", "borbulhas de amor" ou "almas e corpos em amores inconciliáveis", que ainda têm um alto nível de abstração, motivo pelo qual não poderíamos descartá-las nem escolhê-las. Em consequência, serão mantidas na lista para uma posterior elaboração.

Redefinição da tarefa (pensamento vertical)

Nesta instância, o líder utiliza novamente o pensamento vertical para redefinir a tarefa. Cada redefinição deve nos levar dos conceitos com alto nível de abstração a histórias ou propostas concretas. Desta forma, a redefinição de nosso modelo de tarefa poderia ser, por exemplo, criar um rascunho de história unindo os conceitos de "monges enclausurados", "amor no deserto" e "frio e calor".

Retorna-se, então, ao segundo passo, no qual, mediante o pensamento lateral, os participantes trabalham sobre estas questões para estabelecer já não simplesmente uma ideia ou um conceito, mas as bases para uma história. O líder estabelece novamente um tempo limite e pede aos participantes que elaborem seus pensamentos sobre a nova redefinição da tarefa. Por exemplo, um participante poderia sugerir uma história de amor secreto entre dois monges em um lugar desértico onde o calor do dia e o frio da noite são metáforas de seu próprio amor. Outro participante poderia variar um dos componentes e propor uma história de amor entre dois cientistas que vivem "enclausurados" em uma estação de pesquisa no meio de um deserto. Recordemos que, ao voltar à tempestade de ideias, volta-se a estabelecer a anistia; novamente, não importa o quão esdrúxulas ou aparentemente bobas as ideias nos possam parecer. *Todas* são válidas e o importante é escrever a maior quantidade possível de pensamentos.

Finalizado o tempo, realiza-se uma nova rodada, em que se expõem as ideias, as quais o líder anota em um quadro para sua avaliação e seleção. O processo se repete até que o líder determina que se tenha chegado a uma ideia suficientemente elaborada que, ademais, encaixe-se na definição da tarefa. Dá-se por finalizada a sessão de tempestade de ideias e se aprova a ideia.

A aprovação da ideia é o primeiro grande passo que permite começar o processo de desenvolvimento do projeto. A partir daí, a equipe de roteiro trabalhará para dar-lhe corpo por meio de documentos de roteiro, que formarão parte da pasta de projeto que o Produtor Executivo apresentará a potenciais investidores e coprodutores.

Padrões de qualidade segundo a Metodologia DPA

Não existe um critério único e universal para determinar o valor da ideia que será definitivamente aprovada. No entanto, torna-se inegável que deve existir uma forte motivação da equipe de desenvolvimento em

torno da decisão de levar adiante o projeto. Esta motivação pode ser econômica (como a possibilidade de cobrar honorários altos –– no caso da equipe de desenvolvimento –– ou gerar lucros importantes –– no caso da Produtora), artística (por exemplo, experimentar um tema, uma técnica, uma estrutura, uma estética que permita um crescimento), ou pessoal (como expressar-se acerca de uma determinada temática ou uma história pessoal, aceitar um desafio, etc.). O ideal para a metodologia DPA é que exista uma proporção de cada um dos 3 componentes. Os projetos que conseguem motivar uma equipe, por múltiplas razões, têm mais possibilidades de manter essa motivação ao longo dos 2 a 4 anos que pode levar o desenvolvimento.

3.4 A premissa

O processo que finalizará com a obtenção dos recursos necessários para produzir um longa-metragem começa com uma ideia para desenvolver uma história, a qual começa a adquirir forma ao ser enunciada como "premissa". Alguns autores se referem a ela como "proposta" ou "tema" (em inglês, usa-se, às vezes, a palavra *logline*); nós a chamamos "premissa". A seguir, descreveremos o formato de premissa segundo a Metodologia DPA, o que não somente é ideal para o trabalho interno da equipe de roteiro, como também para fins de apresentação do projeto perante um terceiro.

Uma premissa é uma frase de, no máximo, 100 palavras, que resume a essência da história e busca que o leitor se interesse pelo projeto. Deve deixar claro o gênero, o protagonista, o conflito dramático principal, o tempo, o espaço e qual é o "gancho". Do mesmo modo que o resto dos documentos de roteiro, está escrita na terceira pessoa, no presente do indicativo e, no que for possível, deve refletir o estilo da história (por exemplo, se for uma história de mistério, deve gerar intriga; se for uma comédia, deve ser engraçada, etc.).

FIGURA 32 – A PREMISSA

Técnica de geração de ideias

A premissa é:
*** uma frase de, no máximo, 100 palavras**
*** cuja finalidade é causar interesse no leitor**
*** que sintetiza a essência da estória e deixa claro:**
*** o gênero específico**
*** o protagonista**
*** o conflito dramático**
*** o espaço e o tempo**
*** e o gancho**

Consideramos que o formato aqui proposto torna-se extremamente útil, já que permite estabelecer bases sólidas sobre as quais fundamentar o posterior desenvolvimento do roteiro, ao resumir em uma única frase os elementos essenciais necessários para desenvolver uma história. Mas é importante esclarecer que não existe um consenso universal a respeito deste formato. Por isso, aconselhamos que, ao apresentar a premissa a um terceiro (por exemplo, para um concurso, para um pedido de subsídio, etc.), se verifique com a entidade correspondente qual é o formato solicitado e adaptá-la ao mesmo.

Além de ter que adaptar-se para a apresentação a uma terceira pessoa, a premissa escrita segundo a Metodologia DPA seguirá sendo a base de nosso desenvolvimento de roteiro. Como é necessário para nossa metodologia definir as pautas da premissa, utilizaremos os conceitos estabelecidos por Philip Parker (The Art and Science of Screenwriting) e Syd Fiod (The Screenwriter's Workbook).

3.4.1 Como escrever uma premissa

Em seu livro The Screenwriter's Workshop, Syd Fiod afirma que a primeira coisa que o Roteirista deve estabelecer, ao começar o processo que eventualmente finalizará em um roteiro, é a premissa (ele a denomina "tema", mas preferimos o termo premissa para evitar confusões com outros aspectos do roteiro). Fiod explica que a premissa deve definir-se em termos de "um personagem realizando uma determinada linha de ação dramática ou cômica". A este respeito comenta:

> [...] Em minhas oficinas de roteiro, a primeira coisa que peço às pessoas é que me contem de que trata sua história. Escuto respostas como: 'Estou escrevendo sobre o bem e o mal'. Essa é uma das minhas favoritas. Ou 'Estou escrevendo sobre três gerações de uma família irlandesa em Chicago, no momento da convenção democrática de 1968' [...]. Nenhum destes futuros roteiristas tem ideia alguma sobre o que vão escrever [...][29]. (T.N.)

Fiod acredita que o Roteirista deve saber quem é o protagonista e que ações dramáticas realizará. Como exercício, propõe conceber uma ideia e desenvolvê-la em 3 frases, seguindo o princípio de um personagem que realiza ações. Para a escrita da premissa, recomenda:

> [...] Leia-o em voz alta. Retoque-o um pouco mais. Faça isso até que seu tema esteja perfeitamente claro e você possa expressá-lo clara e concisamente em três ou quatro frases[30]. (T.N.)

É importante destacar que a premissa deve *contar* a história, porém não deve *explicá-la.* Assim como todos os documentos de roteiro, a premissa não deve precisar de uma explicação para que o leitor compreenda sua força, sua importância ou seu sentido, pois, desta forma, significaria que, como roteiristas, não estaríamos fazendo bem nosso trabalho. Além disso, *explicar* implica em certo menosprezo pelo leitor, não sendo, portanto, recomendável.

A premissa é o primeiro dos documentos confeccionado pela equipe de roteiro. No entanto, não é completamente um documento de roteiro já que, mesmo sendo uma síntese do essencial da história, na maioria das vezes, trata-se de uma comunicação publicitária com um claro objetivo persuasivo: despertar o interesse do leitor pelo projeto e motivá-lo a ler o resto da pasta de desenvolvimento.

Vejamos agora, ponto a ponto, cada um dos elementos que devem figurar em uma premissa.

Gênero específico

Em todo o mundo, quando se *pitcheia* um projeto (quer dizer, quando se expõe oralmente um projeto com a intenção de atrair um potencial sócio, investidor, colaborador, etc.), a primeira coisa que se deve esclarecer

---

29 FIOD, Syd. **The Screenwriter's Workshop**. Nova Iorque: Dol Trade, 1984.
30 Ibidem.

é o gênero. Quer *pitcheemos* o projeto a um investidor, um ator ou um diretor, o tema da definição do gênero é a chave que pode abrir ou fechar uma porta importante para o projeto. Assim como em um *pitching*, na premissa, é recomendável que se defina o gênero o mais rápido possível ou, pelo menos, que se dê uma ideia clara sobre ele.

Dizer qual é o gênero logo ao início da premissa permite ao leitor contextualizar o resto do texto automaticamente. Se o leitor souber o gênero desde o começo, poderá concentrar sua atenção na premissa, em vez de parte de sua atenção se deslocar inconscientemente para elucidar de que tipo de história se trata.

A definição do gênero específico também permite ao Roteirista e ao Roteirista-Editor partir de um conjunto de elementos já determinados (caracterização, conflito, ponto de vista, etc.), evitando-lhe o trabalho de "reinventar a roda" com cada nova história. Por outro lado, permite concentrar a atenção naqueles aspectos originais ou "incomuns" a respeito do gênero, os quais podem servir como "gancho" para o leitor.

Quando indicamos o gênero, devemos ser bastante específicos, pois de nada serve que digamos que se trata de um documentário, uma comédia ou um drama, já que são termos demasiadamente generalizantes que acabam não definindo nada. Devemos perguntar-nos, por exemplo, se é um drama: De que tipo? Drama social? Drama romântico? Drama biográfico? Drama familiar?

A lista de gêneros elaborada por McKee (a qual transcrevemos mais adiante) pode servir de referência, mas também podemos recorrer à imprensa, à tentativa e erro com conhecidos, etc. É que muitas vezes a definição tecnicamente correta pode dar uma ideia errônea a nosso leitor. Por exemplo, palavras como "mistério de um assassinato" podem soar familiares em inglês (*murder mystery*), mas em castelhano, talvez, seja melhor intitulá-lo como "policial investigativo" ou outra frase que soe mais clara ou familiar para o leitor.

Muitas vezes se tende a desvalorizar um filme "de gênero" por ser considerado uma história pré-fabricada e previsível. Isto é consequência de uma confusão entre o conceito de "gênero" e o de "fórmula". Um filme de "fórmula" tem uma história geralmente baseada em um sucesso de bilheteria anterior e tenta reproduzir ou repetir os mesmos elementos. É o caso típico das sequências ou "prequelas".

O gênero, diferentemente da fórmula, faz referência a um conjunto de padrões reconhecíveis em certos tipos de histórias que são compartilhadas entre o autor e o público e que se vão construindo ao longo do tempo,

à medida que esse diálogo evolui. A esse respeito, Robert McKee afirma, em seu livro Story, que o gênero surgiu como uma forma de classificar os numerosos padrões de histórias desenvolvidos ao longo de dezenas de milhares de anos de narrativa.

> [...] Em uma tentativa de dar sentido a essa produção, foram concebidos diversos sistemas para classificar as histórias segundo uma série de elementos comuns, o que levou a sua catalogação por gênero. Não obstante, não se chegou jamais a um acordo sobre o número e tipo de gêneros que existem.
>
> Aristóteles nos ofereceu os primeiros gêneros, dividindo os dramas segundo o valor do final de suas histórias e seu desenho narrativo. Ele observou que as narrações podiam terminar com uma carga positiva ou negativa. Por sua vez, cada um desses dois tipos poderia apresentar um desenho simples (que terminasse sem nenhum ponto de inflexão ou surpresa) ou um desenho complexo (que apresentasse um clímax relacionado a uma grande mudança na vida do protagonista). O resultado produz quatro gêneros básicos: trágico simples, cômico simples, trágico complexo e cômico complexo.
>
> Porém, ao longo dos séculos, a lucidez de Aristóteles se perdeu, pois misturaram e contaminaram cada vez mais os sistemas de classificação de gêneros[31]. (T.N.)

Vários autores tentaram diferentes classificações, mas não existe uma classificação universal de gêneros. A razão é que os gêneros não somente são dinâmicos (mudam à medida que evolui o diálogo entre autores e público), mas também têm uma relação muito próxima com a cultura; por isso, os elementos que definem um gênero em uma cultura podem diferir dos que o definem em outra.

Entretanto, com a chegada do cinema e o estabelecimento da supremacia dos Estados Unidos no mercado mundial, conseguiu-se uma certa homologação de quais são os elementos que definem certos gêneros (pelo menos, os gêneros desenvolvidos pelo cinema norte-americano). McKee comenta que, mesmo que os estudiosos continuem a pôr-se de acordo quanto à classificação dos gêneros, o público se tornou especialista. Comenta que o público:

> [...] entra em cada uma das salas para ver um filme carregado de um conjunto complexo de expectativas aprendidas ao longo de toda uma vida a ver filmes. A sofisticação genérica dos espectadores expõe para o roteirista um desafio crítico: não somente se deve satisfazer as

31 MCKEE, Robert. ***Story*. Londres**: Methuen Publishing Ltd., 1999.

expectativas do público ou arriscar-se a confundi-los ou decepcioná-los, mas também deve levar seus desejos inconscientes a momentos novos e inesperados, ou arriscar-se a entediá-los. Esse duplo truque torna-se impossível sem possuir um conhecimento sobre os gêneros que supere o do público […][32]. (T.N.)

Cada espectador, inconscientemente, identifica de forma automática a que gênero (ou combinação de gêneros) pertence um filme. Como mencionamos anteriormente, ainda que não exista um catálogo universal de gêneros, existem alguns que têm certo grau de consenso devido ao papel que desempenhou em nível mundial o cinema dos Estados Unidos. McKee apresenta uma lista de gêneros utilizada pelos roteiristas norte-americanos.

- **"HISTÓRIA DE AMOR**: Seu subgênero, o **salvamento do companheiro**, substitui a amizade pelo amor romântico: "*Mean Streets*", "*Passion Fish*", "*Rommy and Michele's High School Reunion*".
- **FILME DE TERROR**: Este gênero se divide em três subgêneros: o **misterioso**, onde a fonte de terror é surpreendente, mas está sujeita a uma explicação "racional", como seres do espaço, monstros criados pela ciência, um maníaco, etc.; ou **sobrenatural**, onde a fonte de terror é um fenômeno "irracional" do mundo dos espíritos; e o **super-misterioso**, onde se mantém o público em dúvida sobre se tratar de uma ou outra das duas possibilidades: "*The Tenant*", "*Hour of the Wolf*", "*The Shining*".
- **ÉPICO MODERNO:** (a pessoa diante do Estado): "*Spartacus*", "*Mr. Smith Goes to Washington*", "Viva Zapata!", "1984", "*The People Vs. Larry Flint*".
- **FAROESTE**: A evolução deste gênero e seus subgêneros está brilhantemente retratada na obra de Will Wright, "*Six Gums And Society*".
- **BÉLICO**: Ainda que a guerra possa ser a ambientação de outros gêneros, como a **história de amor**, o **gênero bélico** trata especificamente de um combate. Seus subgêneros principais são o **pró-bélico** e o **antibélico**. Os filmes contemporâneos geralmente se opõem à guerra, ainda que durante décadas a maioria a glorificava de maneira velada, inclusive em sua forma mais crua.
- **TRAMA DE MATURIDADE**: Também chamada "*coming-of-age*" (atingimento da maturidade): "*Stand By Me*", "*Saturday Night Fever*", "*Risky Business*", "*Big*", "Bambi", "*Murilo's Wedding*".
- **TRAMA DE REDENÇÃO**: Neste caso, o filme gira em torno a uma mudança moral do protagonista, de mau a bom: "*The Hustler*", "*Lord Jim*", "*Drugstore Cowboy*", "*Schindler's List*", "*La Promesse*".

32 Ibidem.

- **TRAMA DE CASTIGO**: Aqui o mocinho se torna mau e é castigado: "*Greed*", "*The Treasure of The Sierra Madre*", "Mephisto", "*Wall Street*", "*Falling Down*".
- **TRAMA DE PROVAS**: Histórias acerca do poder da vontade diante da tentação de render-se: "*The Old Man And The Sea*", "*Cool Hand Luke*", "Fritzcarraldo", "Forrest Gump".
- **TRAMA EDUCATIVA**: Este gênero gira em torno de uma mudança profunda na visão que tem o protagonista da vida, das pessoas, ou de si mesmo desde o negativo (ingênuo, desconfiado, fatalista, ódio a si mesmo), até o positivo (sábio, confiante, otimista, satisfeito consigo mesmo): "*Harold And Maude*", "*Tender Mercies*", "*Winter Light*", "*Il Postino*", "*Gross Pointe Bank*", "*My Best Friend's Wedding*", "*Shall We Dance*".
- **TRAMA DE DESILUSÃO**: Uma profunda mudança na visão do mundo, passando de positiva a negativa: "*Mrs. Parker And The Vicious Circle*", "*L'Eclisse*", "*Le Feut Follet*", "*The Great Gatsby*", "Macbeth"[33].

Estes são somente alguns dos gêneros específicos, mas também existem "gêneros-mãe" ou, como os chama McKee, "megagêneros" que são muito amplos e têm tal nível de complexidade que dão lugar a uma grande variedade de subgêneros.

- **"COMÉDIA**: Seus subgêneros variam desde a **paródia,** a **sátira,** a **comédia de situação** (*sitcom*), o **romance**, à **comédia maluca** (*screwball*), a **farsa**, o **humor negro** e todos eles apresentam diferentes enfoques em sua abordagem cômica (loucura burocrática, hábitos da classe alta, paquera entre adolescentes, etc.) e no nível de ridicularização (suave, ácido ou letal).
- **POLICIAL**: Seus subgêneros variam muito de acordo com a resposta que deem à seguinte pergunta: De qual ponto de vista analizamos o crime? O **mistério de um assassinato** (*murder mystery*) (ponto de vista do investigador); **criminal** (ponto de vista do mestre do crime), **detetivesco** (ponto de vista do policial), **de *gangsters*** (ponto de vista do ladrão), **de suspense ou de vingança** (ponto de vista da vítima), **de tribunal** (ponto de vista do advogado), **jornalístico** (ponto de vista do jornalista), **de espionagem** (ponto de vista do espião), **de prisão** (ponto de vista do preso), **negro** (ponto de vista de um protagonista que poderia ser em parte criminoso, em parte detetive, em parte vítima de uma mulher fatal).
- **DRAMA SOCIAL**: Este gênero identifica os problemas da sociedade –– a pobreza, o sistema educacional, as doenças

33 Ibidem.

contagiosas, os desventurados, a revolta social e similares –– e constrói uma história que apresenta uma solução. Conta com uma série de subgêneros bem definidos: o **drama doméstico ou familiar** (problemas dentro da família), o **filme de mulheres** (dilemas tais como entre a carreira profissional e a família, ou entre o amante e os filhos), o **drama político** (corrupção política), o **drama médico** (luta contra enfermidades físicas) e o **psicodrama** (luta contra enfermidades mentais).

- **AÇÃO/AVENTURA**: Em geral, utiliza aspectos de outros gêneros, como o **bélico** ou o **drama político**, para usá-los como motivação para uma ação explosiva ou uma façanha heroica. Se a **ação/aventura** incorporar ideias como o destino, o orgulho desmedido ou o espiritual, se converte no subgênero de **grande aventura**: "*The Man Who Would Be King*". Se a fonte do antagonismo for a Mãe Natureza, trata-se de um filme do subgênero **catástrofe/sobrevivência**: "*Alive*", "*The Poseidon Adventure*"[34].

Se ampliarmos a visão do gênero incorporando elementos que não se referem exclusivamente à história, mas também a estilos de atuação, técnicas de filmagem, ambientação, etc., encontramos gêneros ainda mais amplos, os quais McKee denomina "supragêneros". Trata-se de gêneros amplos que abarcam outros gêneros e subgêneros ou inclusive combinações entre estes.

- **DRAMA HISTÓRICO**: a História é uma fonte inesgotável de material narrativo e cobre qualquer tipo de história imaginável. Entretanto, o baú de tesouros da História encontra-se selado com um aviso: o que é passado deve converter-se em presente. Os roteiristas não são como poetas que buscam que os descubram depois da sua morte. Devem encontrar um público agora. Portanto, o uso mais adequado da História e a única desculpa legítima para ambientar um filme no passado, acrescentando, assim, milhões ao orçamento, é usar o passado como se fosse um cristal, através do qual nos mostra o presente. Há muitos conflitos contemporâneos capazes de nos pôr bastante tensos e que, ademais, estão carregados de tanta controvérsia que seria difícil dramatizá-los em uma ambientação moderna sem perder o público. Em geral, esses dilemas se veem melhor a uma certa distância temporal. O **DRAMA HISTÓRICO** pole o passado no espelho do presente conseguindo, por exemplo, que o problema do racismo retratado em "*Glory*", o da contenda religiosa de "Michael Collins" ou o da violência de qualquer tipo, em particular contra as mulheres, como em "*Unforgiven*", converta-se em algo claro e mais fácil de suportar […].

34 Ibidem.

- **BIOGRAFIA**. Prima-irmã do **drama histórico**, este gênero se centra em uma pessoa, em vez de uma época. Porém, a **BIOGRAFIA** não deve nunca se converter em uma simples crônica. Que alguém viveu, morreu e fez coisas interessantes nesse meio tempo, somente tem um interesse acadêmico, nada mais. O biógrafo deve interpretar os fatos como se fossem uma ficção, encontrar significado para a vida do sujeito e então convertê-lo no protagonista do gênero de sua vida: "*Young Mr. Lincoln*" defende o inocente em um **drama de tribunais**; "Gandhi" se converte no herói de um **épico moderno**; "Isadora" sucumbe diante de uma **trama de desilusão**; "Nixon" sofre em uma **trama de castigo**.

  Estas advertências se aplicam igualmente ao subgênero autobiografia. Este termo é popular entre os realizadores que sentem que deveriam escrever um filme sobre um tema que conhecem. E isso está correto. Porém, os filmes autobiográficos, amiúde, carecem da mesma virtude que prometem: conhecimento do eu. Porque ainda que seja correto que uma vida sem exame não vale à pena ser vivida, também o é que a vida que não foi vivida não vale à pena ser examinada. "Big Wednesday", por exemplo[35]. (T.N.)

Como podemos analisar na lista de gêneros descrita por McKee, mesmo os gêneros maiores, como os que denomina "supragêneros", são definidos em termos específicos com elementos constitutivos básicos. Fica claro que em cada gênero ou subgênero há outros elementos que fazem parte de sua natureza que não são desenvolvidos em toda sua extensão por McKee, já que são material para vários livros. A lista não se esgota aqui, há mais "supragêneros":

- **DOCUDRAMA**. Estreitamente relacionado ao **drama histórico**, o **DOCUDRAMA** se centra em acontecimentos recentes, em vez de no passado. Após ver-se enriquecido e estimulado pelo cinema *verité* ("*Battle of Algiers*"), converteu-se em um popular gênero televisivo, às vezes poderoso ainda que, em geral, de pouco valor documental.
- **FALSO DOCUMENTÁRIO**. Este gênero pretende basear-se em fatos ou recordações, comporta-se como um documentário ou uma autobiografia, porém é totalmente fictício. Subverte a realização cinematográfica baseada em fatos para satirizar a hipocrisia das instituições: o mundo do rock and roll por trás dos palcos em "*This is Spinal Tap*"; a igreja católica em "Roma"; os costumes da classe média em "Zoig", o jornalismo televisivo em "*Man Bites Dog*", a política em "Bob Roberts"; os estúpidos valores americanos em "*To Die For*".

35 Ibidem.

- **MUSICAL**: Procedente da ópera, este gênero apresenta uma "realidade" na qual as personagens cantam e dançam suas histórias. A rigor, trata-se de uma **história de amor**, mas pode tratar-se de um **policial negro**: a adaptação de "*Sunset Boulevard*"; de um **drama social**: "*West Side Story*"; de uma **trama punitiva**: "*All That Jazz*"; de uma biografia: "Evita". De fato, qualquer gênero pode funcionar em formato musical e todos podem se converter em sátiras na **comédia musical**.
- **FICÇÃO CIENTÍFICA**: Em futuros hipotéticos que habitualmente são antiutopias tecnológicas da tirania e do caos, o roteirista de **FICÇÃO CIENTÍFICA**, normalmente, amalgama um épico moderno sobre homem-contra-Estado com ação/aventura: a trilogia de "*Star Wars*" e "*Total Recall*". Porém, igualmente ao passado, o futuro é um ambiente no qual qualquer gênero pode situar-se. Por exemplo, em "Solaris", Andrei Tarkovsky utilizou a ficção científica para interpretar os conflitos internos de uma trama de desilusão.
- **GÊNERO ESPORTIVO**: O esporte é um caldeirão para gerar mudanças nas personagens. [...]
- **FANTASIA**. Neste caso, o roteirista joga com o tempo, o espaço e a física, dobrando e misturando as leis da natureza e do sobrenatural. Os acréscimos à realidade da **FANTASIA** atraem os gêneros de **ação**, porém também acolhem outros, tais como a **história de amor**: "*Somewhere in Time*"; o **drama político/alegórico**: "*Animal Farm*"; o **drama social**: "*If...*"; a **trama de maturidade**: "*Alice in Wonderand*".
- **ANIMAÇÃO**: Aqui nos encontramos com o governo da lei do metamorfismo universal. Qualquer coisa se pode converter em algo distinto. Como na **fantasia** e na **ficção científica**, a **ANIMAÇÃO** tende a gêneros de ação de farsas animadas: "Bugs Bunny"; ou o gênero **de grande aventura**: "*The Sword In The Stone*", "*The Yellow Submarine*"; e, dado que o público jovem é seu mercado natural, há muitas **tramas de maturidade**: "*The Lion King*", "*The Little Mermaid*"; assim como têm demonstrado os animadores da Europa do Leste e do Japão, não há limite para este gênero [...].
- **FILME DE ARTE**. A noção vanguardista de escrever sem rotular-se com um gênero é ingênua. Ninguém escreve no vazio. Depois de milênios de narrativa, não existe nenhuma história que seja tão diferente que não guarde nada de parecido com o que se escreveu antes. O **cinema de arte** se converteu em um gênero tradicional, que se pode subdividir em dois subgêneros: o **minimalismo** e o **antiestrutural**, cada um com suas próprias convenções formais de estrutura e cosmologia. Como o **drama histórico**, o **cinema de arte** constitui um supragênero que aceita o resto dos gêneros básicos: **história de amor**, **drama político, etc.**"[36]

36 Ibidem.

Sem dúvidas, o gênero é um aspecto fundamental do desenvolvimento de todo projeto, já que nos permite saber quais são as expectativas do público a respeito da história. Como consequência disso, permite que nos concentremos no original, no diferente, no "incomum" que, como Roteiristas, aportamos à história.

É importante esclarecer, no entanto, que não se pode mudar qualquer elemento; existem alguns "elementos pétreos" em cada gênero. Trata-se de elementos essenciais que definem o gênero em si e sem os quais a história simplesmente não pertence a esse gênero. Por exemplo, se escrevermos uma história dentro do gênero de comédia romântica, os "elementos pétreos" são que haja um homem ou mulher que se apaixone por alguém (outro homem ou outra mulher); que há barreiras que se interpõem entre eles (do tipo cômicas); e que finalmente ambos terminarão juntos. Respeitando estes "elementos pétreos", nos concentraremos em buscar algo original em nossa história. Sem trair as regras básicas de uma comédia romântica, o que podemos aportar de novo, diferente, inesperado? Que combinações novas podemos fazer com outros gêneros?

Protagonista

É muito importante deixar claro na premissa de quem é a história que se está contando, em outras palavras, o protagonista. Se estivermos pensando em uma história com uma estrutura clássica, há um único protagonista e um conflito dramático principal. Caso estejamos pensando em uma estrutura alternativa como as sequências de múltiplos protagonistas (sobre as quais falaremos mais adiante), há mais de um protagonista e cada um terá seu próprio conflito dramático principal. No caso de estruturas alternativas, a premissa às vezes costuma estender-se um pouco além das 100 palavras.

Do protagonista, devemos indicar alguns dados mínimos:

- **Nome**: É recomendável evitar referir-se aos protagonistas usando genéricos como "um policial", "um empregado bancário" ou "uma psicóloga". O que devemos conseguir com cada um dos documentos de roteiro (premissa, sinopse, tratamento, escaleta e roteiro) é aproximar emocionalmente o leitor das personagens; e em especial, do protagonista. Se desde o princípio nos referimos a ele com um nome genérico, já estaremos impondo certa distância.
- **Idade**: Outra informação que devemos dar sobre o protagonista é uma ideia de sua idade. Não é necessário ser específico e dizer quantos anos tem, mas ao menos dar uma ideia; usar palavras como "um

adolescente", "uma senhora idosa", "uma criança", etc. dão suficiente informação. A idade é outro elemento que ajuda o leitor a contextualizar a história; não é o mesmo a história de "Diego, um jovem universitário apaixonado por sua professora de matemática" que a de "Diego, uma criança apaixonada por sua professora de matemática".

- **Papel dramático**: Um terceiro elemento que devemos incluir na premissa, ao falar do protagonista, é seu papel central a respeito da história. Porém, não devemos confundir o papel dramático com a profissão; em muitas histórias, a profissão do protagonista coincide com seu papel dramático e em outras, não. Por exemplo: "uma trama de castigo acerca de Daniel, um jovem empresário, que planeja enganar seu sócio…". Aqui a profissão de Daniel (empresário) coincide com seu papel dramático na história. Entretanto, se a história for "uma trama de castigo acerca de Daniel, um jovem empresário que descobre a infidelidade de sua esposa e planeja assassiná-la…", a profissão de Daniel parece irrelevante para a história. Seu papel central será o de um "marido ciumento", um "esposo devoto", etc.
- **Objetivo**: Por último, devemos deixar claro na premissa qual é o objetivo principal do protagonista na história. Em outras palavras, o que quer. Este objetivo central é fundamental para estabelecer o conflito dramático, já que, uma vez que identificamos o que quer a personagem, nos falta apenas dizer quem se opõe a ele.

O "antagonista mentor"

Devemos agregar que o protagonista nem sempre é a personagem mais importante. Em algumas histórias, existe outro tipo de personagem que pode tornar-se, inclusive, mais importante que o protagonista. Exemplos disto vemos em filmes como "*The Silence Of The Lambs*" (1991, escrito por Thomas Harris e Ted Taoly), "*Scent of A Woman*" (1992, escrito por Bo Goldman) e baseado no roteiro do filme italiano "*Profumo di donna*" (1974, escrito por Ruggero Maccari e Dino Rissi) e "*Citizen Kane*" (1941, escrito por Herman Manckiewitcz e Orson Welles), entre outros.

Em "*The Silence Of The Lambs*", a protagonista é Clarice Starling, uma jovem cadete do FBI, um personagem relativamente pouco interessante comparado com Hannibal Lecter, o psicopata antropófago que é quem monopoliza a atenção. Na versão estadunidense de "*Scent of A Woman*", o protagonista é Charlie Simms, um jovem estudante que aceita um trabalho como acompanhante do tenente-coronel Frank Slade. No entanto, a personagem de Charlie tem pouco de interessante se comparado a Frank. Por último, em "*Citizen Kane*", um filme com uma estrutura narrativa que

contém mais de um protagonista, a personagem principal, Charles Foster Kane, atua como antagonista mentor.

Estes casos em que o protagonista torna-se menos importante ou interessante que o antagonista se explicam porque correspondem a uma categoria de personagens que Aronson descreve como “antagonista mentor”[37]. O “antagonista-mentor” é um personagem misterioso (que às vezes é perigoso, outras, mentor positivo), absolutamente fora do comum e geralmente incapaz de mudar de comportamento.

Os “antagonistas-mentores” são tão únicos e diferentes que se torna muito difícil entendê-los. Por isso, não podem ser protagonistas. Se entendêssemos a realidade de seu ponto de vista, o “antagonista mentor” poderia perder valor, já que lhe tiraríamos aquilo que o torna fascinante: sua natureza misteriosa ou indecifrável.

Se víssemos a história do ponto de vista de um “antagonista mentor”, o que se tornaria misterioso e incompreensível é a realidade em si mesma. Este é um recurso que pode ser utilizado com êxito, como é o caso do filme “*Identity*” (2003, escrito por Michael Cooney), onde o protagonista é um esquizofrênico com múltiplas identidades e o que vemos é a história que acontece dentro de sua cabeça. Porém, em outros casos, corremos o risco de perder um personagem potencialmente fascinante. Por isso, quando temos este tipo de personagens, a técnica geralmente utilizada pelo Roteirista é criar um protagonista menor –– alguém “mais normal” com quem possamos nos identificar –– que é quem será influenciado positiva ou negativamente pelo antagonista-mentor.

Como identificar o protagonista

Na maioria dos casos, fica evidente quem é o protagonista, mas há algumas histórias nas quais isso pode ser uma tarefa difícil. A seguir, enumeramos uma série de características que geralmente têm os protagonistas, as quais foram descritas por Aronson. É provável que o protagonista não tenha todas as características adiante enumeradas, ou que mais de um personagem tenha estas características. Neste caso, devemos prestar atenção à personagem que reúne a maioria delas, já que esse provavelmente será o protagonista. Se, ainda assim, não ficar claro, então talvez seja conveniente rever as personagens e a estrutura dramática, pois poderíamos estar diante

37 ARONSON, 2000.

de um provável problema de protagonismo. Por ora, vejamos quais são as características que definem o protagonista:

- O protagonista não morre: exceto excepcionalmente ao final do roteiro. Isto se deve ao fato de que deve estar ali para poder finalizar sua própria história.
- O protagonista é aquele a quem lhe complicam a vida: e quem lhe complica a vida são os antagonistas.
- O protagonista é aquele em cuja cabeça estamos como espectadores: é com quem nos identificamos, ainda que não seja a pessoa mais interessante do filme. Sua função é a de prover o ponto de vista de uma pessoa "normal".
- O protagonista é quem mais muda: tipicamente, isto é consequência de sua resposta ante o antagonista. O antagonista nem sempre experimenta um arco dramático tão proeminente quanto o do protagonista. Também pode dar-se o caso dos filmes de aventuras/ação, em que o protagonista nem sempre muda. Com tantas cenas de ação, resta pouco espaço para aprofundar-se na personagem.
- O protagonista geralmente leva adiante a ação: e toma as decisões. À exceção de que tenhamos um "antagonista mentor" em nosso roteiro.
- O protagonista geralmente é quem fala em *off*: O público costuma identificar, convencionalmente, o narrador em *off* com o protagonista, ainda que haja exceções.
- O protagonista protagoniza a "linha externa" (as ações) e "a linha interna" (os conflitos internos) –– mais adiante, falaremos com mais detalhes acerca destes conceitos.
- Pode haver mais de um protagonista: como no caso de roteiros escritos com estruturas de múltiplos protagonistas onde se narra a história de um grupo.
- O protagonista é central nos diferentes pontos da estrutura: catalisador, 1º e 2º pontos de inflexão, clímax, etc.[38]

Conflito dramático

Uma vez esclarecido o objetivo principal do protagonista na história, podemos estabelecer o conflito dramático principal. Geralmente, ele, mencionado na premissa, se refere à "linha externa", quer dizer, às ações dramáticas externas e perceptíveis que servem como coluna vertebral da história.

38 Ibidem.

O conflito dramático principal deve ser exposto de uma forma clara e sincera: O que deseja o protagonista? O que (ou quem) se opõe a ele? Isto que parece ser muito simples é um dos problemas mais recorrentes das premissas dos projetos que analisei ao longo da minha carreira. A maioria dos Roteiristas parece ter dificuldades na hora de determinar algo tão simples e ao mesmo tempo tão importante para o resto do desenvolvimento do roteiro.

Parte do problema talvez tenha a ver com confundir "conflito dramático" (um termo técnico de roteiro) com a palavra "conflito" em seu uso corrente. Quando observamos em uma cena duas pessoas discutindo, evidentemente há um "conflito"; porém não um "conflito dramático" até que saibamos qual deles é o protagonista, o que quer e o que a ele se opõe. De fato, há filmes inteiros que têm este problema básico de ausência de conflito dramático. Exemplos disto são "La mujer sin cabeza" (2007, escrito por Lucrecia Marto), "Nacido y criado" (2006, escrito por Mario Rulloni e Pablo Trapero) e "Un año sin amor" (2004, escrito por Pablo Pérez e Anahí Berneri, baseado na novela homônima de Pablo Pérez).

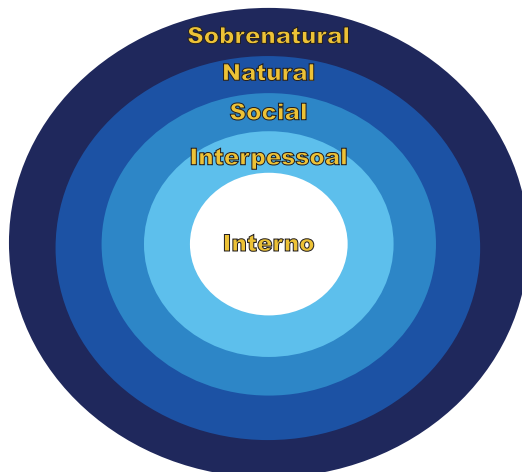
Em "Un año sin amor", por exemplo, o protagonista, Juan Minujín, contraiu HIV e decidiu abandonar seu tratamento, ao mesmo tempo em que se incursionou no mundo do sadomasoquismo. Evidentemente, Juan vive uma vida conflitiva, mas por mais que sofra ao longo de todo o filme, a história carece de conflito dramático. De fato, em termos dramáticos, não há nenhum conflito já que nada parece se opor a seu desejo: de fato, em primeiro lugar, deseja deixar seu tratamento e o faz sem problemas; e, em segundo lugar, nada se opõe a seu desejo de estabelecer relações sadomasoquistas.

Muitas vezes, a oposição principal ao desejo do protagonista provém de outra personagem, que denominamos antagonista. No entanto, também pode provir de várias personagens, inclusive de outras forças como a sociedade, a natureza ou até o sobrenatural. Preferimos nos referir a "forças antagônicas" que a "antagonista", já que a primeira terminologia nos parece mais ampla. As forças antagônicas na história sempre são múltiplas, no entanto, na premissa, devemos identificar somente a principal. Como vimos, a premissa se constitui de um parágrafo muito curto, por isso não podemos incluir nela toda a informação importante, mas somente a essencial e absolutamente determinante.

Áreas de conflito

Quando desenvolvemos a história, descobrimos que as forças antagônicas são múltiplas e se encontram em várias frentes ao mesmo tempo.

Se analisarmos os tipos de forças, encontraremos diferentes âmbitos de antagonismo, que vão desde o mais íntimo, até o mais afastado e que determinam as diferentes áreas de conflito: interno, interpessoal, social, natural e sobrenatural.

GRÁFICO – ÁREAS DE CONFLITO

A área de conflito mais próxima do protagonista é a do *conflito interno*. Neste caso, é o próprio protagonista quem se opõe a seus objetivos: seus medos, sua inexperiência, seus preconceitos, suas contradições, seus desejos inconscientes, etc. impedem que consiga o que deseja.

Se nos afastarmos em direção ao exterior, aparecem os conflitos entre o desejo do protagonista e o de outras personagens. Um homem que luta contra o despotismo de seu chefe para conseguir a promoção tão esperada, ou um policial que luta contra a astúcia do assassino em série para conseguir prendê-lo. São claros exemplos da área de *conflito interpessoal*.

Mais longe, se encontram os conflitos que podem surgir entre o que quer o protagonista e um grupo de pessoas. Uma mulher que luta contra o machismo imperante nas forças armadas para consagrar-se como piloto da força aérea estaria travando uma batalha na área de *conflito social*. Aqui são as instituições, os grupos sociais, os grupos culturais, etc. que se opõem a que o protagonista atinja seu objetivo.

Também pode ocorrer que aquilo que o protagonista deseja conseguir se veja dificultado pelas forças naturais. Um pai que quer resgatar seus filhos de uma feroz tempestade ou um capitão que batalha contra as ondas de um mar bravio para chegar ao destino são exemplos de pro-

tagonistas que lutam contra as forças da natureza, dando lugar à área de *conflito natural*.

Por último, a área mais afastada do protagonista é a do *conflito sobrenatural*. Um mortal lutando contra a vontade dos deuses, um homem lutando contra sua má sorte são exemplos de conflitos nesta área.

Como dizíamos anteriormente, em toda história existem múltiplas frentes em quase todas estas áreas de conflito. Algumas destas áreas têm maior peso de acordo com o tipo de gênero e inclusive de acordo com o tipo de meio que utilizamos para contar uma história.

Tal como dizia o filósofo de comunicação, Marshall Mcluhan, "o meio é a mensagem". Em outras palavras, as características do meio pelo qual se transmite a mensagem podem modificá-lo. Em teatro, por exemplo, torna-se óbvio que as histórias que melhor se adaptam a este meio são aquelas onde o conflito está centrado na área interpessoal. A literatura, diferentemente do teatro ou do cinema, permite desenvolver conflitos internos. O cinema não é um bom meio para histórias deste tipo; por isso, ao realizar uma adaptação literária, é necessário dramatizar o conflito interno, levando-o a outras áreas como a do conflito interpessoal, social, etc. O cinema também permite o desenvolvimento de conflitos baseados nas áreas mais longínquas do conflito natural e sobrenatural.

Na premissa não podemos resumir todas as frentes de conflito dramático, por isso devemos nos concentrar unicamente no *conflito dramático principal*. Sabendo o objetivo principal do protagonista, identificamos de que área provém a maior oposição.

Espaço e tempo

Na premissa, deve haver alguma referência ao tempo e ao espaço. Se tratar-se de uma história contemporânea, não será necessário esclarecer o tempo; mas é recomendável esclarecer o lugar ou espaço onde se desenvolve a ação. Isto porque não sabemos onde estará geograficamente o leitor da premissa e se não dissermos nada, assumirá que se trata de uma história em nível local; em outras palavras, que acontece perto de onde se encontra o leitor. Isto pode dar lugar a confusões que facilmente podem se resolver, esclarecendo sempre o lugar da ação.

O "gancho"

A premissa serve como base para o desenvolvimento do roteiro; porém, possui também uma natureza *persuasiva*. Ao longo do desenvolvimento de projetos, há 3 documentos que compartilham esta natureza: a premissa, o *pitching* e o *pré-trailer*. De fato, estes três documentos têm uma natureza em grande parte persuasiva e se assemelham à comunicação publicitária. Os três possuem o mesmo objetivo: convencer o destinatário a realizar uma ação determinada (que continue lendo a pasta, que financie o projeto, que participe dele, etc.). Como ressaltamos anteriormente, é fácil avaliar se uma premissa, um *pitching* ou um *pré-trailer* é bom ou ruim: se consegue que o destinatário realize a ação desejada, é bom; se não, é ruim.

O objetivo principal da premissa é *capturar o leitor* e gerar suficiente interesse para que prossiga na leitura dos demais documentos da pasta de projeto. Esta é a finalidade maior, já que se não for atingida, o restante fica sem razão de ser. Por isso, deve ter pelo menos um "gancho" que, nesta instância, deve ser *exclusivamente* da história. Em outras palavras, não pode contar como gancho da premissa que o protagonista é interpretado por um ator conhecido –– em todo caso, isto pode ser o gancho do projeto e corre por conta do Produtor Executivo. Aqui, nos referimos ao *gancho da história*, que é mérito unicamente da equipe de desenvolvimento de roteiro composta pelo Roteirista e o Roteirista-Editor.

O "gancho" geralmente tem uma relação direta com o "original" ou "incomum"; mas pode ser qualquer elemento que gere interesse. Por exemplo; uma combinação incomum de elementos de diferentes gêneros; uma temática pouco abordada, controvertida ou exposta a partir de um novo ponto de vista; um elemento da história que raramente se encontra neste gênero; um personagem interessante; um conflito dramático incomum para este tipo de histórias; um final surpreendente; etc. Definitivamente, pode tratar-se de qualquer elemento da história que gere interesse no leitor por saber mais acerca do projeto.

Finalidade da premissa

FIGURA 33 – Finalidade da premissa

Uma boa premissa deve:
* prender o leitor
* demonstrar potencial para sustentar a duração em tela
* demonstrar que tem tanto elementos conhecidos como originais
* estabelecer quem é o protagonista e qual é o conflito dramático (ou a hipótese)

A premissa é a chave de entrada para qualquer pessoa que avalie nosso projeto e não podemos desperdiçar essa oportunidade. Uma premissa deve cumprir com o objetivo principal de capturar o leitor e deixá-lo interessado em nosso projeto por meio do "gancho". Porém, também tem outros objetivos importantes. O segundo objetivo é *assegurar o leitor de que esta ideia tem suficiente potencial* para sustentar a duração de um filme (seja este um longa-metragem ou uma série de televisão).

Apesar de ser difícil determinar cabalmente, na premissa, a complexidade futura da trama, podemos avaliar inicialmente seu *potencial* de complexidade. É possível, nesta instância, identificar se a história corresponde a um curta-metragem (quer dizer que se trata de algo meramente anedótico, baseado em uma circunstância particular que logo esgota suas possibilidades) ou se tem potencial de desenvolvimento em um formato maior (como um longa-metragem ou uma minissérie).

As premissas com potencial de sustentar um formato longo são aquelas nas quais se adivinha o desenvolvimento de uma trama complexa desde a ação dramática e os conflitos internos dos protagonistas. Se a premissa corresponder a um formato longo, deve demonstrar que a ideia pode expandir-se para gerar uma história que mantenha a atenção do público durante a duração proposta pelo projeto. Quando se trata de uma série ou minissérie televisiva, o desafio é ainda maior, já que deve manter várias horas de atenção divididas em vários capítulos.

O terceiro objetivo é *demonstrar que há elementos conhecidos e originais* no projeto: ou seja, que possui os componentes de "verdadeiro" e "incomum" aos quais se refere Aronson. Isto está relacionado ao conceito de gênero como conjunto de expectativas que tem o público a respeito de uma história. Uma história que não satisfaz nenhuma das expectativas do

público torna-se tão decepcionante quanto uma que satisfaz todas e cada uma delas. Uma história onde as personagens, a trama, o conflito, os diálogos, as ações dramáticas, etc. são os esperados gera rapidamente a perda de interesse do público. Uma história que captura o público é aquela que cumpre com os "elementos pétreos" do gênero, mas reserva outros elementos inesperados, únicos e incomuns que surpreendem o público e o capturam.

O quarto e último objetivo é *deixar claro quem é (ou quem são) o(s) protagonista(s) e seu "conflito dramático"* (no caso de uma estrutura dramática para ficção ou documentário) ou a hipótese a ser comprovada (no caso de um documentário sem estrutura dramática).

Dependendo do tipo de estrutura narrativa, pode haver um ou mais protagonistas com o correspondente conflito dramático principal para cada um. Além disso, a premissa deve estabelecer claramente os protagonistas e sintetizar a essência do conflito dramático principal de cada um. O conflito dramático principal constitui o coração da história e deve ser estabelecido claramente.

Isto é válido para uma narrativa que conta uma história (típica de ficção e muito utilizada no documentário). No entanto, alguns documentários não utilizam uma estrutura dramática (com um ou vários protagonistas, com objetivos e forças antagônicas que se opõem a eles), mas explicam conceitos, processos, etc. Para estes casos, a Metodologia DPA sugere a utilização de uma estrutura em três atos, baseada no conceito de "tese", com a enunciação da hipótese no primeiro ato, o desenvolvimento desta no segundo e a conclusão no terceiro. Ao se tratar de um documentário com uma estrutura de tese, a premissa deve deixar claro qual é a hipótese a demonstrar ou refutar.

Exemplos de premissa

- *"The Others"* é uma história de terror sobrenatural sobre Grace, uma jovem mulher que vive com seus filhos em uma casa mal-assombrada no início do século XX. Os eventos sobrenaturais ameaçam sua família e Grace não consegue encontrar a causa. Não sabe que ela e seus filhos são os verdadeiros fantasmas ali.
- O príncipe não é encantado. O herói é um ogro. Os contos de fadas nunca voltarão a ser os mesmos... Era uma vez um ogro solitário, Shrek, que vivia tranquilo em seu pântano. Mas as criaturas que invadem seu lugar buscando refúgio do despótico Lord Farquaad o obrigam a fazer um trato e, para tal, deve conseguir que a boa princesa Fiona se case com o horrível déspota para que volte a aceitar os intrusos.

Nesta premissa do filme "*Shrek*", vemos um exemplo de como se pode dar uma ideia clara do gênero sem nomeá-lo. As palavras "Era uma vez…" e "conto de fadas", assim como o resto do texto, dão por certo que se trata de uma paródia de um conto de fadas. Da mesma forma, a oração que começa por "Era uma vez…" não está presente; no entanto, a premissa atinge sua finalidade mais importante: despertar interesse pelo projeto. Adicionalmente, deixa claro quem é o protagonista, o conflito dramático, o lugar e o gancho e, apesar de não haver uma ideia clara quanto ao tempo e à idade do protagonista, isto não afeta a funcionalidade da premissa, já que não são relevantes nesta história.

Como avaliar uma premissa

Responder às seguintes perguntas:

- Fica claro qual é o gênero?
- Fica claro quem é o protagonista?
- Podemos responder à pergunta: "O que quer o protagonista e o que se opõe a ele"?
- Conta a ideia em vez de explicá-la?
- Gera no leitor intriga, interesse, desejo de saber mais?
- Tem algo de novo, original, único, diferente dos demais?

3.5 O orçamento de desenvolvimento

Já temos uma ideia a desenvolver e uma equipe idônea de desenvolvimento, com funções claras, mas necessitamos conseguir os recursos para levar adiante o desenvolvimento do projeto. A primeira coisa que devemos fazer é determinar de quanto em espécie precisamos para desenvolver nosso projeto. Para isto, o Produtor Executivo encomenda ao Diretor de Produção a elaboração de um "orçamento de desenvolvimento".

Apesar de não existir um modelo universal, tentaremos descrever todos os títulos que podem entrar nesta etapa. Para isso, o Diretor de Produção deve pensar em que tarefas deve desenvolver ao longo de todo o processo. Isto varia de projeto para projeto. Por exemplo, teremos que pagar os salários do pessoal que trabalha nesta etapa e também é necessário pensar que outros gastos devem ser listados (gastos de escritório, transporte e alojamento para pesquisa de campo, etc.). Também devemos ter em mente que, assim que a pasta de desenvolvimento estiver bem avançada, o Produtor Executivo deve começar a fazer várias reuniões de *pitching*, nas quais realizará uma apresentação oral do projeto com o objetivo de obter os recursos que permitam produzi-lo e comercializá-lo. Essas sessões de *pitching* podem implicar em gastos importantes de transporte, alojamento, aluguel de stands, pagamento de entrada em festivais, desenho de pôster, desenho de apresentação, produção de *pré-trailer*, inscrições em concursos, etc. Se falarmos de um projeto de documentário, o orçamento costuma ser maior, já que se acrescentam a estes gastos importantes relacionados à pesquisa.

Assim como na premissa e em outros modelos desenvolvidos pela Metodologia DPA não existe um formato universal de orçamento de desenvolvimento. Cada Produtora, fundo de ajuda, fundação, etc. tem seu próprio modelo de orçamento. No entanto, acreditamos que o modelo da Metodologia DPA é suficientemente claro, organizado e completo; ao mesmo tempo em que se torna flexível para ser adaptado ao formato solicitado pela potencial fonte de financiamento.

É necessário esclarecer que muitas vezes o orçamento de desenvolvimento é um documento transitório ou temporário que serve apenas para efeitos de organização desta etapa do desenvolvimento. Isto ocorre porque, às vezes, nos convém transferir os custos de desenvolvimento ao orçamento de produção. À primeira vista, pareceria tratar-se de uma prática que carece de toda lógica contábil: qual é o sentido de misturar estes dois tipos de orçamentos? A explicação tem a ver com as más práticas da indústria audiovisual. Muitas vezes se fala do custo de um filme referindo-se de forma *exclusiva* ao orçamento de produção, deixando fora da equação os custos de desenvolvimento. De fato, as ajudas e os subsídios que se outorgam a filmes costumam ser calculados exclusivamente com base no orçamento de produção. Por esta razão, a Produtora necessita transferir os custos do desenvolvimento ao orçamento de produção, de tal forma que sejam considerados como parte dos custos de um filme (que é, em definitivo, ao que corresponde).

A seguir, veremos o modelo de desenvolvimento de projeto da Metodologia DPA, o qual, independentemente de que seja transitório ou não, nos é necessário e útil nesta etapa.

Orçamento de desenvolvimento de projeto

(Continua)

Item	Descrição	Custo unit $	Quan.	Un. Medida	Custo Total $	%
1	**Produção Executiva**					
1.1	Produtor Executivo				$ 0	0,0%
1.2	Assistente de produção				$ 0	0,0%
1.3	Advogado				$ 0	0,0%
1.4	Contador				$ 0	0,0%
1.5	Traslados *pitching*				$ 0	0,0%
1.6	Alojamento *pitching*				$ 0	0,0%
1.7	Alimentação-mobilidade *pitching*				$ 0	0,0%
1.8	Outros *pitching*				$ 0	0,0%
1.9	Traduções				$ 0	0,0%
1.10	Outros gastos de produção executiva				$ 0	0,0%
	Subtotal				**$ 0**	**0,0%**
2	**Desenvolvimento de roteiro**					
2.1	Roteirista-Editor				$ 0	0,0%
2.2	Roteirista				$ 0	0,0%
2.3	Chefe de Pesquisa				$ 0	0,0%
2.4	Coordenador de Pesquisa de material				$ 0	0,0%
2.5	Pesquisador bibliográfico				$ 0	0,0%
2.6	Pesquisador de arquivo audiovisual				$ 0	0,0%
2.7	Coordenador de Pesquisa de campo				$ 0	0,0%
2.8	Pesquisador de campo				$ 0	0,0%
2.9	Diretor-pesquisador				$ 0	0,0%
2.10	Equipe técnica documental				$ 0	0,0%
2.11	Gastos de produção documental				$ 0	0,0%

(Continuação)

2.12	Gastos de Pesquisa de material				$ 0	0,0%
2.13	Gastos de Pesquisa de campo				$ 0	0,0%
2.14	Direitos de Propriedade Intelectual				$ 0	0,0%
2.15	Outros gastos de desenvolv. de roteiro				$ 0	0,0%
	Subtotal				**$ 0**	**0,0%**
3	**Direção de *Marketing***					
3.1	Diretor de *Marketing*				$ 0	0,0%
3.2	Designer Gráfico				$ 0	0,0%
3.3	Roteirista do *pré-trailer*				$ 0	0,0%
3.4	Outros gastos de *marketing*				$ 0	0,0%
	Subtotal				**$ 0**	**0,0%**
4	**Direção de Produção**					
4.1	Diretor de Produção				$ 0	0,0%
4.2	Diretor do *pré-trailer*				$ 0	0,0%
4.3	Equipe técnica do *pré-trailer*				$ 0	0,0%
4.4	Gastos de produção do *pré-trailer*				$ 0	0,0%
4.5	Pós-produção do *pré-trailer*				$ 0	0,0%
4.6	Outros gastos dir. de produção				$ 0	0,0%
	Subtotal				**$ 0**	**0,0%**
5	**Gastos de escritório**					
5.1	Aluguel de escritório				$ 0	0,0%
5.2	Serviços				$ 0	0,0%
5.3	Correio e courier				$ 0	0,0%
5.4	Gastos de livraria				$ 0	0,0%

(Conclusão)

5.5	Equipamento				$ 0	0,0%
5.6	Impressões, papelaria, pasta de projeto				$ 0	0,0%
5.7	Insumos				$ 0	0,0%
5.8	Outros gastos de escritório				$ 0	0,0%
	Subtotal				**$ 0**	**0,0%**
6	**Outros gastos**					
6.1	Encargos sociais de pessoal				$ 0	0,0%
6.2	Seguros				$ 0	0,0%
6.3	Impostos (IVA, Lucros, Renda Bruta, etc.)				$ 0	0,0%
6.4	Outros				$ 0	0,0%
	Subtotal				**$ 0**	**0,0%**
	Subtotal antes de imprevistos				$ 0	
	Imprevistos (5%)				**$ 0**	**0,0%**
	TOTAL				**$ 0**	**100%**

O orçamento de desenvolvimento de projetos está dividido em seis partes: quatro correspondentes aos diferentes departamentos e dois a gastos gerais. As colunas indicam os nomes dos itens e subitens, o custo unitário, a quantidade, a unidade de medida na qual está expressa a quantidade, o custo total (que é o resultado do custo unitário multiplicado pela quantidade) e o percentual que cada item representa a respeito do total do orçamento.

É importante que o Diretor de Produção redija o orçamento da forma mais simples e clara possível. Um dos dados que costuma provocar mais confusão é o da unidade de medida e a quantidade. Vejamos um exemplo: os honorários do assistente de produção podem estar expressos em termos de um salário mensal ou um honorário total pelo trabalho (independentemente do tempo que ele leve para realizar sua tarefa). Se indicarmos o salário mensal, deveríamos fazê-lo da seguinte forma:

Item	Descrição	Custo unit $	Quan.	Un. Medida	Custo Total $
1.2	Assistente de produção	$ 1.500	10	meses	$ 15.000

Como não sabemos ao certo quanto tempo levará o desenvolvimento de um projeto, convém expressar os gastos com pessoal como um pagamento total pela tarefa, independentemente do tempo. Neste caso, devemos indicá-lo da seguinte forma:

Item	Descrição	Custo unit $	Quan.	Un. Medida	Custo Total $
1.2	Assistente de produção	$ 15.000	1	Honorário	$ 15.000

Poderíamos exemplificar o mesmo com as refeições para o *pitching*. Suponhamos que duas pessoas vão comer duas vezes ao dia durante 10 dias, numa média de $80 cada prato. Podemos indicar este dado da seguinte maneira:

Item	Descrição	Custo unit $	Quan.	Un. Medida	Custo Total $
1.7	Alimentação-mobilidade *pitching*	$ 320	10	dias	$ 3.200

Porém, desta forma se torna difícil, para quem lê o orçamento, deduzir por que se gastará tanto dinheiro por dia. Talvez se torne mais claro indicá-lo da seguinte forma:

Item	Descrição	Custo unit $	Quan.	Un. Medida	Custo Total $
1.7	Alimentação-mobilidade *pitching*	$ 80	40	refeições	$ 3.200

Esclarecido este tema, passamos à análise de cada um dos itens do orçamento de desenvolvimento.

Item 1: Produção Executiva

O primeiro item se refere aos gastos de Produção Executiva. Nele, o Diretor de Produção computa os honorários do pessoal: Produtor Executivo, Assistente de Produção, Advogado e Contador. Também figuram os gastos derivados do maior objetivo do Produtor Executivo (conseguir o financiamento), ou seja, os gastos de translado, alojamento, comidas e mobilidade,

correspondentes às apresentações que deve fazer. Também há um item de "outros *pitching*", que serve para que o Diretor de Produção contabilize outros gastos como comunicações, gastos de inscrição, etc. Caso se busque financiamento no exterior, muitas vezes é necessário traduzir os textos, motivo pelo qual temos um item de "Traduções". Finalmente, há um item de "Outros gastos de produção executiva", onde figuram outros gastos não contemplados nos itens anteriores.

Ao final de cada item, o Diretor de Produção calcula o subtotal e seu correspondente percentual a respeito do total do orçamento.

Item 2: Desenvolvimento de roteiro

É um dos mais extensos, em grande parte devido aos gastos de pesquisa. É necessário esclarecer que se o Roteirista receber um pagamento por ceder seus direitos à Produtora, caso se realize o projeto, não voltará a receber pagamento pelo mesmo projeto. Por isso, embora este montante volte a figurar no orçamento de produção no item "roteiro", devemos recordar que, a fim de calcular o custo total do projeto (somando os orçamentos de desenvolvimento, produção e distribuição), o roteiro deve computar-se somente uma vez.

Ademais dos honorários do pessoal envolvido no roteiro e na pesquisa (Roteirista-Editor, Roteirista, Chefe de Pesquisa, coordenadores e pesquisadores), o Diretor de Produção deve computar os custos derivados, sobretudo, da pesquisa de campo. Será necessário transladar, alojar e alimentar os pesquisadores que viajem, para recolher informação no lugar dos fatos. Estes gastos se indicam no item "Gastos de pesquisa de campo". Porém, se, além disso, se decide organizar uma pequena equipe técnica para que o Diretor do documentário faça um registro audiovisual, devemos computar os custos que se derivam deste nos itens: "Diretor-Pesquisador", "Equipe técnica documental" e "Gastos de produção documental".

Se o roteiro for uma adaptação de uma obra já existente, é necessário comprar ou fazer a "opção" dos direitos. Por isso, existe o item 2.14 ("direitos de propriedade intelectual"). Por último, temos "outros gastos de desenvolvimento de roteiro", onde se contabilizam o restante dos gastos não contemplados em outros itens.

Item 3: Direção de *Marketing*

Neste item, aparecem os honorários dos membros da equipe (Diretor de *Marketing*, *Designer* Gráfico e Roteirista do *pré-trailer*) e o item "outros gastos", entre os quais podem figurar os derivados de pesquisas de mercado, produção fotográfica e qualquer outro gasto do departamento de *marketing*.

Item 4: Direção de produção

Mesmo caso dos anteriores; aos honorários de pessoal (Diretor de Produção) se somam os do *pré-trailer,* caso se decida produzir um (Diretor do *pré-trailer*, equipe técnica do *pré-trailer*) e os gastos de produção que figuram nos itens "Gastos de produção do *pré-trailer*" e "pós-produção do *pré-trailer*". Estes itens são bastante amplos, já que englobam alimentação, transporte, atores, aluguel de equipamento, aluguel de ilhas para pós-produção, etc. Por se tratar de um projeto audiovisual que não será difundido publicamente, não nos preocupamos aqui com a questão dos direitos (por imagem, música, etc.); tampouco incidem sobre ele regulamentações relativas a sindicatos. Se, entretanto, decidirmos publicá-lo na *Internet*, por exemplo, estes aspectos devem ser considerados.

Item 5: Gastos de escritório

Se tivermos uma Produtora que desenvolve vários projetos ao mesmo tempo, computam-se aqui os gastos proporcionais correspondentes a um projeto individual. Um desenvolvimento pode levar 4 ou 5 anos e não é razoável calcular 5 anos de aluguel de um escritório somente para um projeto. O sensato é computar gastos que, em média, não excedam os 6 meses (dependendo da complexidade e envergadura do projeto, isto pode variar). O mesmo ocorre no que se refere ao aluguel do equipamento. Não é razoável contabilizar a aquisição de equipamento de escritório para um único projeto (por exemplo, móveis, computadores, impressoras, etc.). Neste caso, se calculará um custo proporcional pelo uso de tais equipamentos no projeto.

Item 6: Outros gastos

Incluem-se aqui questões que não têm a ver com um departamento em particular, tais como os encargos sociais do pessoal que tiver sido contratado como empregado (ainda que seja recomendável evitar este tipo de contrato, se possível). Também se contabiliza o pagamento de tributos que deve realizar a Produtora (Imposto Sobre Serviços, Contribuição Social sobre o Lucro Líquido, Imposto de Renda, etc.) e os seguros que forem contratados (às vezes para pessoal, outras para o equipamento).

O último item que resta por calcular são os imprevistos (5% da soma de todos os títulos) para chegar ao total do orçamento de desenvolvimento de projetos. Esse é o valor que o Produtor Executivo deve conseguir para assegurar que o projeto tenha um bom desfecho.

3.6 Busca do financiamento de desenvolvimento

Uma vez realizado o orçamento, é necessário estabelecer qual será a estrutura financeira do projeto. Em outras palavras, de onde obteremos os recursos calculados no orçamento. Em seguida, veremos diferentes esquemas que podem ser combinados para montar o plano financeiro: desde ajudas institucionais, até aportes em espécie.

Na maioria dos projetos que se desenvolvem de forma "pessoal", uma parte importante dos recursos provém do aporte em espécie dos sócios. Este esquema é geralmente o ponto de partida para obter outros tipos de ajudas, dado que os organismos que as outorgam necessitam de uma série de documentos para avaliar o projeto. A Metodologia DPA propõe um "esquema de autofinanciamento" que permite formalizar um projeto "pessoal" desenvolvido por um grupo de colaboradores que se associam para um projeto.

3.6.1 Esquema de autofinanciamento da Metodologia DPA

Quando falamos da Produtora, nos perguntávamos quem preenche esse papel no caso de um projeto “pessoal”. Torna-se evidente que, por definição, a Produtora ou o Produtor (caso se trate de uma pessoa física) não apenas é a última instância nas decisões, como também quem provê os recursos necessários para o projeto.

Em um projeto “pessoal”, geralmente não encontramos uma estrutura que permita distinguir direitos e deveres dos colaboradores. O que costuma ocorrer é que todos aportem recursos (seu trabalho), enquanto somente um de seus membros (em nosso exemplo, Carlos, a quem se atribui os papéis de Diretor, Roteirista e Produtor) é a última instância na tomada de decisões. Em muitos casos de projetos “pessoais”, costuma haver um “Carlos”, que generosamente compartilha os deveres (prover recursos ao projeto), enquanto se reserva todos os direitos. Para corrigir esta injusta situação, explicamos a seguir dois esquemas possíveis, que permitem dar um caráter legal a um projeto “pessoal” sobre o qual se constrói uma organização mais próxima à empresarial:

- Constituição de uma sociedade.
- Opção de direitos aos colaboradores.

Formação de sociedade

O primeiro esquema que propomos para aplicar a um projeto “pessoal” consiste, a princípio, em constituir uma sociedade (como, por exemplo, uma sociedade de responsabilidade limitada, uma sociedade anônima ou uma cooperativa) entre todos os membros da equipe de desenvolvimento (incluído o próprio Carlos) que decidam realizar um aporte (em espécie, em trabalho ou em capital) ao projeto.

Uma vez constituída a sociedade, o(s) Roteirista(s) cede(m) a esta a *totalidade* dos direitos sobre seu roteiro (ou seja, todos os direitos morais e patrimoniais cedíveis). A sociedade se converte, desta forma, na Produtora do projeto, já que aporta os recursos, concentra todos os direitos e é a máxima instância de decisão mediante a votação dos sócios.

Por exemplo, suponhamos que Carlos, depois de várias tentativas frustradas de levar adiante um projeto de uma maneira mais informal e desorganizada, decidiu seguir a Metodologia DPA. A princípio, Carlos acreditava

que era o Diretor, Roteirista e Produtor de seu projeto – talvez pelo simples fato de que era o único membro da equipe de desenvolvimento e, como tal, podia atribuir-se qualquer papel. Entretanto, agora que compreendeu quais são os papéis e funções de uma equipe de desenvolvimento, deu-se conta de que seu papel como Diretor não tem participação nesta etapa e de que, a menos que conte com 100% dos recursos, tampouco pode chamar a si mesmo de Produtor. Em consequência, o único papel que lhe corresponde é o de Roteirista, motivo pelo qual decide associar-se a outros colaboradores (um Produtor Executivo, um Roteirista-Editor, um Diretor de *Marketing* e um Diretor de Produção), para dar origem a uma Produtora chamada X Films.

Para a constituição da X Films, cada um dos sócios aporta seu trabalho e firma um contrato societário no qual deveria figurar expressamente que o titular único e exclusivo do projeto (quer dizer, dos direitos patrimoniais e morais cedíveis sobre o roteiro e tudo o que em torno deste se desenvolva) é a X Films, a qual, em termos legais, é uma só "pessoa".

Para estabelecer que participação tem cada um dos sócios da Produtora X Films, os sócios calculam a contribuição (traduzida em $) que cada um deu ao projeto, tomando como base o total dos aportes de todos os sócios à sociedade (e *não* o total do orçamento de desenvolvimento). Desta forma, os sócios adquirem iguais direitos e deveres, tal como corresponde ao papel de Produtora que todos compartilham.

Ex:

Descrição	**Aporte em trabalho $**	**% ações em X Films**
Produtor Executivo	$ 20.000	40%
Diretor de Produção	$ 5.000	10%
Diretor de *Marketing*	$ 5.000	10%
Roteirista-Editor	$ 10.000	20%
Roteirista (Carlos)	$ 10.000	20%
Total de capital de X Films	$ 50.000	100%

Suponhamos que o orçamento total de desenvolvimento do projeto da X Films é de $100.000,00 e que, graças ao aporte em espécie dos sócios, se consegue reunir recursos equivalentes a $50.000,00 do orçamento de desenvolvimento. X Films apresenta o projeto a um concurso de desenvolvimento e obtém um prêmio de $60.000,00. Isto geraria um lucro de

$10.000,00, já que são necessários somente $50.000,00 para cobrir o orçamento total de desenvolvimento (que é de $100.000,00). Em consequência, cada membro receberá uma porcentagem equivalente a sua participação na X Films dos $10.000,00 de lucro.

Da mesma forma, se não são obtidos fundos suficientes, cada sócio deverá realizar um aporte de capital equivalente a sua porcentagem de participação na X Films para cobrir os custos. E, caso surja algum processo judicial, cada um dos integrantes da sociedade será responsável legal como sócio da X Films –– tal qual corresponde ao papel de Produtora que descrevemos anteriormente.

A constituição de uma sociedade significa que, em termos legais, há uma única pessoa jurídica (em nosso exemplo, X Films) que é titular de todos os direitos e, em consequência, se evitam as dificuldades que implicam a indivisibilidade da propriedade intelectual. Se, em vez de uma sociedade, se repartissem os percentuais entre as pessoas físicas, seria impossível distinguir que parte corresponde a cada um, devendo todos os cotitulares firmar qualquer contrato sobre o roteiro (como, por exemplo, cessão de direitos). Em consequência, somente se poderia avançar nas decisões estratégicas se estas fossem tomadas por *unanimidade* – bastaria que um dos sócios se negasse a assinar para que se detivesse toda a ação. Esta dificuldade, que paralisaria o desenvolvimento de qualquer projeto, é solucionada mediante a criação de uma sociedade que é titular da *totalidade* dos direitos.

Entretanto, ainda faltaria resolver de que forma se daria o processo interno de tomada de decisões fundamentais sobre o projeto. Por esta razão, no contrato social da sociedade (em nosso exemplo, X Films), é necessário contemplar que percentual mínimo de votos se deve reunir para que se aprove uma proposta.

Apesar de não haver uma regra única, podemos dizer que quanto menor for a porcentagem necessária para aprovar decisões, mais ágil torna-se o processo; porém, como contrapartida, há um maior grau de erro e menor nível de compromisso para implementação de tais decisões. Por isso, acreditamos ser razoável estabelecer um mínimo de aprovação de 66% (ou seja, dois terços), para que haja mais agilidade no processo de tomada de decisões e, ao mesmo tempo, que se assegure que exista um consenso aceitável entre os sócios.

Em resumo, se o estatuto de criação da sociedade estabelecer um mínimo de 66% de aprovação para a tomada de decisões, não é necessária a unanimidade porque a sociedade, como única pessoa jurídica possuidora

de todos os direitos sobre o roteiro e/ou o filme, tem poder de decisão sobre tudo o que se faça com a obra (pode vender ou ceder, estabelecer uma coprodução, estrear, comercializar, encomendar a reescrita do roteiro ou a arte final do filme, etc.).

Neste momento, faz-se necessário esclarecer a que total fazem referência os 66%. A princípio, pareceria que se refere a dois terços dos votos, mas isto somente seria justo se todos os sócios tivessem a mesma porcentagem de participação na sociedade –– algo que raramente acontece, já que o aporte de cada sócio costuma ser diferente. Em nosso exemplo, o Produtor Executivo aporta a X Films duas vezes mais que o Roteirista (Carlos), portanto seria injusto que cada um contasse com a mesma quantidade de votos. O mais razoável é que as decisões se tomem com a votação de 66% *das ações* da sociedade. Em X Films, bastariam o voto do Produtor Executivo (40%), do Roteirista-Editor (20%) e do Diretor de *Marketing* (10%) para aprovar uma estratégia, já que entre os três se somaria 70% das ações.

Este esquema, mesmo que seja o mais correto e organizado, serve, sobretudo, para a organização de uma Produtora que planeja desenvolver vários projetos no futuro. Se, no entanto, trata-se de um projeto "pessoal" único que não pressupõe o desenvolvimento de outros projetos futuramente, a constituição de uma sociedade, na prática, pode acabar sendo um tanto complexa e onerosa. Se levarmos em consideração os gastos de manutenção de uma sociedade com um único projeto, que durante os primeiros 3 ou 4 anos gerará unicamente perdas, esta opção pode rapidamente mostrar-se inviável, não somente porque o processo de criação da sociedade exige uma série de passos, como a intervenção de um contador e um advogado, mas também porque traz consigo questões tributárias que fazem com que se deva arcar com tributos, salários, encargos trabalhistas, etc.

Cessão de direitos aos colaboradores

O segundo esquema é uma variante do primeiro e consiste em estabelecer uma série de contratos que permitem uma organização próxima ao que seria uma empresa, ao estabelecer claramente direitos e deveres para cada membro da equipe. Não fica tão organizado, nem tão justo quanto a constituição de uma sociedade, mas é um esquema econômico e de fácil implementação (somente requer um advogado para redigir os contratos), para o caso de um único projeto "pessoal" que não conte com um grande capital.

No esquema de "cessão de direitos aos colaboradores", os corroteiristas (o Roteirista e o Roteirista-Editor) se convertem em uma espécie de "Roteiristas-Produtores" e "pagam" aos membros da equipe de desenvolvimento por meio da cessão de uma porcentagem dos direitos patrimoniais sobre o roteiro. Por ser uma cessão a pessoas físicas (e não a uma sociedade), deve realizar-se cuidadosamente para evitar os problemas derivados do condomínio sobre a propriedade intelectual que assinalamos anteriormente. De outra forma, todas as decisões deveriam ser tomadas por *unanimidade*; algo que, no caso de um projeto audiovisual, faria o desenvolvimento se deter por completo diante de qualquer discordância.

Para evitar isso, no esquema de "cessão de direitos aos colaboradores" que propõe a Metodologia DPA, os Roteiristas-Produtores (Carlos e o Roteirista-Editor) cedem os direitos patrimoniais do roteiro ao resto dos colaboradores *com a opção de recuperá-los,* se pagarem uma soma determinada. Isto significa que, ante a eventualidade de uma discrepância na tomada de decisões, os Roteiristas-Produtores podem comprar a parte do colaborador discordante e colocar em prática sua decisão. Vejamos a seguir como é a dinâmica do esquema de "cessão de direitos aos colaboradores".

Do mesmo modo que no esquema de "formação de uma sociedade", procede-se primeiro a calcular os aportes dos colaboradores da equipe de desenvolvimento (em relação ao total de aportes).

Ex:

Descrição	**Aporte em trabalho $**	**% de aporte**
Produtor Executivo	$ 20.000	40%
Diretor de Produção	$ 5.000	10%
Diretor de *Marketing*	$ 5.000	10%
Roteirista-Editor	$ 10.000	20%
Roteirista (Carlos)	$ 10.000	20%
Total de capital de X Films	$ 50.000	100%

Em seguida, os Roteiristas-Produtores firmam os respectivos contratos de cessão de direitos patrimoniais (pela porcentagem correspondente) com cada colaborador. Em nosso exemplo, o Produtor Executivo recebe 40% dos direitos, o Diretor de Produção, 10% e o Diretor de *Marketing*, 10%; enquanto o Roteirista-Editor e o Roteirista (Carlos) ficam com os 40% restantes.

Nos contratos de cessão de direitos, cada colaborador recebe, em troca de seu trabalho (o qual deve realizar no tempo e na forma descritos no contrato), um percentual dos direitos; *mas não os pode ceder a um terceiro* e se obriga a restituí-los aos Roteiristas-Produtores se estes pagarem uma quantidade de dinheiro determinada. Em outras palavras, cada um dos membros da equipe recebe uma porcentagem dos direitos sobre o roteiro, *mas não pode fazer nada com eles, exceto vendê-los aos Roteiristas-Produtores*. Vale dizer que esse percentual é uma espécie de "garantia" que obtém o membro da equipe para assegurar-se do pagamento de seus honorários, caso o projeto obtenha financiamento.

Recomendamos que a cessão se realize por um período de tempo (por exemplo, 10 anos) depois do qual o Roteirista e o Roteirista-Editor recuperam a titularidade destes. Se em 10 anos não forem obtidos recursos, é provável que o projeto nunca os obtenha, motivo pelo qual careceria de sentido que os membros da equipe retivessem sua garantia de pagamento. Este período de validade permite aos Roteiristas-Produtores recuperar seus direitos sobre sua obra, mas fica um tanto injusto se não se incluir nele alguma forma de compensação, por isso recomendamos incluir um "mínimo garantido". Trata-se de uma soma de dinheiro mínima (recomendamos 20% da soma original), que os Roteiristas-Produtores devem levantar para recuperar seus direitos. Também se recomenda esclarecer nos contratos que, passados 10 anos da assinatura destes, cada membro é *obrigado* a devolver os direitos, assim que receber o mínimo garantido por lei; por isso, fica a critério dos Roteiristas-Produtores recuperar ou não seus direitos.

No esquema de "cessão de direitos aos colaboradores" que propõe a Metodologia DPA, os Roteiristas-Produtores não pagam a seus colaboradores, mas lhes dão uma espécie de "garantia de pagamento" mediante a cessão de porcentagem de direitos sobre o roteiro. Este esquema permite certa organização empresarial para um projeto "pessoal", já que determina claramente direitos e deveres de toda a equipe de desenvolvimento, ao mesmo tempo em que reserva aos Roteiristas-Produtores o poder de decisão final.

A chave deste poder reside no fato de que os Roteiristas-Produtores são os únicos que *conservam a capacidade de ceder os direitos sobre o roteiro a um terceiro*; consequentemente, são os únicos que podem decidir por *todo* o projeto. A única condição para poder fazê-lo é que primeiro devem recuperar 100% dos direitos mediante o pagamento ao resto da equipe.

Vejamos um exemplo: suponhamos que o Produtor Executivo consiga financiamento de uma coprodutora que, em troca de sua contribuição,

peça a titularidade de 50% dos direitos sobre o roteiro. O Produtor Executivo apresenta a proposta aos Roteiristas-Produtores - que são os únicos com capacidade para ceder os direitos a um terceiro. Estes decidem aprovar a decisão, mas, para isto, deverão primeiramente recuperar as porcentagens dos direitos das mãos de seus colaboradores. Neste caso, os Roteiristas-Produtores pagam o valor acordado a cada colaborador e recuperam 100% dos direitos. Os colaboradores são obrigados, por contrato, a restituir os direitos que possuem assim que o pagamento for recebido. Por este motivo, não podem negar-se a fazê-lo. Desta forma, os Roteiristas-Produtores recuperam 100% dos direitos e podem ceder 50% à coprodutora. Todos ganham e o projeto segue seu caminho.

No desenvolvimento de um projeto audiovisual é comum apresentar-se para um concurso com o objetivo de concorrer a um prêmio, crédito ou subsídio. Nestes casos, quem recebe o dinheiro é o Produtor (neste esquema, os Roteiristas-Produtores). Pelo fato de os concursos geralmente não implicarem na cessão de direitos, os Roteiristas-Produtores (ou seja, Carlos e o Roteirista-Editor) não precisam recuperar os direitos de seus sócios para se candidatarem. Suponhamos que se candidatam a um prêmio e o ganham, mas decidem guardar o dinheiro e não dividi-lo com o resto da equipe. Seria uma situação injusta que se pode evitar ao incluir no contrato uma cláusula que obrigue os Roteiristas-Produtores a *dividir o montante entre a equipe*, utilizando como base de cálculo as porcentagens que cada um possui sobre os direitos do roteiro. Em troca disto, cada membro da equipe deverá devolver aos Roteiristas-Produtores a parte da porcentagem de direito correspondente.

Para compreender melhor este fato, daremos um exemplo: o Produtor Executivo inscreve um projeto em um concurso e o vence com um prêmio de $10.000. Carlos e o Roteirista-Editor ganham o prêmio e devem dividi-lo com o restante dos colaboradores, de acordo com a porcentagem de direitos que cada um possui. Em nosso exemplo, o Produtor Executivo possui 40% dos direitos e ficará com $4.000. Em troca disto, deve devolver a Carlos e ao Roteirista-Editor (ou seja, os Roteiristas-Produtores) 8% dos direitos que possui, deixando de ter 40% e passando a ter somente 32%. Para saber a porcentagem que cada membro deve devolver, basta utilizar uma regra de 3 simples:

$20.000 ________40%
$4.000__________($4.000 x 40%) / $20.000= 8%

No entanto, como os Roteiristas-Produtores podem estar seguros do desenvolvimento normal do projeto, no caso de um colaborador se negar a realizar seu trabalho ou fazê-lo de forma indevida? Para evitar esta situação, os Roteiristas-Produtores devem se assegurar de que os contratos que assinaram com cada colaborador contenham uma cláusula de rescisão por descumprimento contratual. Se o colaborador não realizar seu trabalho a tempo e adequadamente, o contrato é rescindido e os direitos são restituídos aos Roteiristas-Produtores. O justo seria constar no contrato que, nestes casos, a Produtora deveria pagar ao colaborador descumpridor o "mínimo garantido", em função do trabalho realizado até aquele momento. Desta forma, Carlos e o Roteirista-Editor recuperam os direitos e podem voltar a cedê-los a outra pessoa para que se ocupe a vaga.

Como vemos, no esquema de "cessão de direitos aos colaboradores", os Roteiristas-Produtores são a última instância nas decisões, já que, mediante a recuperação dos direitos, não precisam da aprovação de seus colaboradores. No entanto, é recomendável que, como em toda liderança adequada, as decisões sejam tomadas em conjunto com os colaboradores e que se chegue a certo grau de consenso. Se Carlos e o Roteirista-Editor abusam do poder de decisão, o mais provável é que acabem ficando sem colaboradores.

Recapitulando, cada Roteirista-Produtor cumpre com as seguintes características correspondentes a suas funções como produtores: ser a última instância na cadeia de tomada de decisões; ser titular dos direitos sobre o roteiro (que, neste caso, estão divididos entre os colaboradores apenas de maneira temporária); responder legalmente pelas dúvidas sobre o projeto; e assumir o risco empresarial (já que são os responsáveis pelas dívidas). Analisaremos em seguida a 5º característica relacionada às funções de um produtor. Trata-se de sua obrigação de obter recursos para o projeto.

Os Roteiristas-Produtores fornecem, de forma direta, uma parte dos recursos através de seu próprio trabalho e outra, de forma indireta, através do trabalho dos colaboradores aos quais deram uma garantia de cobrança. No entanto, há outros gastos que necessariamente requerem um investimento de capital que, se não for realizado pelos Roteiristas-Produtores, é necessário que se obtenha de alguma fonte. Isto não necessariamente implica que Carlos e o Roteirista-Editor devam sair buscando financiamento, já que esta tarefa é função do Produtor Executivo (que, neste esquema, é um dos colaboradores). Neste caso, o Produtor Executivo busca o financiamento (como, por exemplo, um crédito ou um subsídio) e os Roteiristas-Produtores simplesmente se responsabilizam legalmente de cumprir com

as condições de tal financiamento. Vale dizer que, independentemente de o projeto ser desenvolvido por uma grande produtora ou tratar-se de um projeto "pessoal", as características das funções do pessoal da equipe de desenvolvimento descritos nesta Metodologia serão sempre as mesmas.

O esquema de "cessão de direitos aos colaboradores" não é perfeito, mas apresenta um modelo econômico e fácil de levar a cabo, quando se trata de um projeto "pessoal" e não se conta com muito dinheiro. Requer somente a assessoria de um advogado para a redação dos contratos e a vontade das partes para sua assinatura. Na falta de organização empresarial da Produtora, este esquema permite que um projeto "pessoal" crie uma estrutura com funções, direitos e deveres claros e justos para toda a equipe. Além disso, permite criar a estrutura legal necessária para se evitar futuramente os problemas que os projetos "pessoais" costumam ter quando surge a verba e ainda não se assinou um contrato.

Cabe esclarecer que os membros da equipe correm certo risco. Ainda que, caso haja uma dívida, os colaboradores não devem responder por ela, correm o risco de não receber por seus serviços. De fato, se os Roteiristas--Produtores não obtiverem o financiamento necessário, os colaboradores não receberão por seu trabalho (ou, no máximo, receberão apenas os 20% relativos ao "mínimo garantido"). Entretanto, existe uma maneira de compensar o risco adicional; para tornar as coisas mais justas para os colaboradores: este risco (a possibilidade de jamais receber por seu trabalho) deveria ser incluído no montante de seus honorários. Em outras palavras, se um Produtor Executivo normalmente cobrasse $40.000 à vista pelo desenvolvimento de um projeto, seus honorários seriam maiores, caso entrasse num esquema de "cessão de direitos aos colaboradores" para compensar o risco adicional.

Como este esquema se constrói exclusivamente através da assinatura de contratos, consideramos conveniente resumir nas próximas linhas as questões essenciais que tais contratos devem contemplar. Para a elaboração do contrato do esquema de "cessão de direitos aos colaboradores" devem-se levar em conta os seguintes aspectos:

- Há duas partes envolvidas: "Roteiristas-Produtores" e colaborador.
- É necessário quantificar o valor em dólares da contribuição do colaborador (calculando uma soma maior que a que receberia se ganhasse de fato seus honorários).
- Deve-se calcular a "porcentagem de participação" sobre direitos que o colaborador receberá, tomando como base o total das contribuições de toda a equipe (incluindo os "Roteiristas-Produtores").

- É importante deixar claro:
    - Que se trata de uma cessão temporária de uma porcentagem dos direitos patrimoniais sobre o roteiro.
    - Que o colaborador não pode transferir os direitos que obtiver de um terceiro e que só poderá devolvê-los aos "Roteiristas-Produtores".
    - Que o colaborador é obrigado a restituir os direitos aos "Roteiristas-Produtores", na totalidade ou em parte, de acordo com o montante que receber.
    - Que a cessão será por um período de 10 anos a partir da assinatura do contrato, e só então os "Roteiristas-Produtores" poderão recuperar os direitos cedidos, antes do pagamento da porcentagem "mínima garantida".
    - Que esta porcentagem "mínima garantida" será de 20% da contribuição do colaborador.
    - As características do trabalho que cada colaborador desenvolverá e os prazos que deve cumprir.
    - Que, se o colaborador não cumprir com o seu trabalho no tempo e na forma acordados, se rescinde o contrato por descumprimento contratual e, em consequência, seus direitos voltam aos "Roteiristas-Produtores", antes do pagamento do valor "mínimo garantido" ao colaborador.
    - Que os "Roteiristas-Produtores" serão obrigados a dividir os prêmios que receberem em uma porcentagem equivalente à "porcentagem de participação" do colaborador.

Ajudas para o desenvolvimento de projetos

Para todo projeto – especialmente quando se trata de um "pessoal" – a forma mais comum de busca de financiamento é através da participação em concursos com diferentes fundos de apoio.

Existem organismos governamentais e não governamentais em nível nacional e internacional que oferecem apoio para o desenvolvimento de projetos audiovisuais. Entre os primeiros, podemos citar a Fondart, o "Programa de Fomento al Cine y la Industria Audiovisual" (para projetos chilenos), os do Ministério da Cultura do Equador; o "Concurso de desarrollo de proyectos Raimundo Gleyzer" (Argentina), o FONADE (Colombia), etc. Entre os fundos internacionais (aos quais se pode ter acesso na América Latina) podemos citar Ibermedia, Hubert Bals, Festival International D'Amiens y Sundance, entre outros. Há fundos que são exclusivamente

para documentários, como o Jan Vrijman; outros para projetos de ficção; alguns somente para o cinema e outros para a televisão.

Estes são alguns dos fundos internacionais que fornecem financiamento à etapa de desenvolvimento (mediante créditos, subsídios, pré-vendas ou prêmios), aos quais qualquer projeto latino-americano pode ter acesso. Cada um tem sua finalidade e regulamentação. Alguns destes fundos são fixos e possuem uma chamada, outros são concursos de uma única edição; enfim, existe uma grande quantidade de fundos cujo lançamento varia de ano para ano, fato que nos leva a recomendar que se pesquisem na Internet as bases e condições de cada um.

Ao fazê-lo, recomendamos inicialmente consultar os critérios de admissão ou de elegibilidade de cada um, já que se economiza bastante tempo ao descartar aqueles fundos aos quais não é possível ter acesso devido às características do projeto ou ao país de residência do interessado. O passo seguinte é observar que tipo de ajuda oferece (se é em dinheiro, em forma de assessoria, etc.) e, fundamentalmente, o que pedem em troca –– alguns fundos exigem uma prestação de contas, outros, a cessão de direitos, etc.

O financiamento de um projeto televisivo

Por tratar-se de vários produtos audiovisuais (uma minissérie está composta geralmente de 4, 8, 13 ou 26 capítulos correspondentes a uma transmissão semanal para 1, 2, 3 ou 6 meses de programação), a tarefa de desenvolvimento de toda uma minissérie pode se tornar extremamente pesada, cara e arriscada. Por esta razão, muitas vezes a Produtora apenas desenvolve um formato para vendê-la a um canal de televisão. Se o canal estiver interessado, "compra" o projeto e a Produtora passa a trabalhar como uma espécie de empregada ou contratada do canal.

Nestes casos, a pasta do projeto possui um orçamento geral, dividido por capítulos, um plano de *marketing* e um formato (também chamado "bíblia") que explica a proposta estética ou estilo narrativo/audiovisual da minissérie, junto com uma sinopse de cada capítulo.

Uma vez vendido o projeto, a Produtora termina de desenvolver a minissérie: escreve os roteiros de cada capítulo, elabora os documentos de produção (planos de rodagem, orçamentos, etc.) e se o canal aprovar o projeto passa-se à etapa de pré-produção. A Produtora produz a série e a entrega ao canal.

Nestes casos em que o canal passa a ocupar a função de Produtora, costuma ficar (como corresponde a seu papel) com todos os direitos patrimoniais (e morais cedíveis) sobre a série. Em outros casos, o canal assume o papel de Coprodutora; ou seja, investe *parte* dos recursos e fica com *parte* dos direitos (geralmente, isso se faz com base em um território determinado, por quantidade de transmissões, ou por período de tempo). A Produtora produz a série, a entrega ao canal e pode vender os direitos que não cedeu.

A razão para esta variação, no caso da televisão, não se deve somente à complexidade e envergadura que adquire o projeto, mas também ao fato de que muitas vezes os canais preferem participar diretamente do desenvolvimento do projeto, já que este é o único momento em que se pode modificar o produto audiovisual a baixo custo. Depois de produzido o filme ou a série, torna-se extremamente caro (quase suicida) tentar modificá-lo. Os canais de televisão costumam ter seu próprio estilo, práticas e políticas institucionais que fazem com que os produtos que desenvolvem cumpram com certas pautas.

Se a Produtora desenvolver e produzir a minissérie sem conhecê-la, corre o risco de não ficar adequada para o canal e perder uma oportunidade de vendas. No entanto, mesmo que conheça as pautas do canal e produza a série com empenho, corre-se o risco de o canal não comprá-la e se reduzirem as possibilidades de venda a outro canal com outras normas. O senso comum indica que o mais conveniente é vender o projeto durante o desenvolvimento; desta forma, teremos assegurado o financiamento, a venda e a distribuição, e sabemos de que forma devemos modificar o projeto para adaptá-lo aos requerimentos do canal.

Metodologia DPA para o Desenvolvimento de Roteiro

Uma vez obtido o financiamento para o desenvolvimento, seja através de um crédito, de um subsídio, de um prêmio, de um esquema de autofinanciamento ou de contribuição da Produtora, entramos na subetapa do "desenvolvimento propriamente dito".

Esta é a etapa de maior trabalho para a equipe de desenvolvimento, já que todos trabalham na elaboração dos documentos que fazem parte da pasta de projeto. O Produtor Executivo controla periodicamente o andamento do projeto, através de 4 instâncias de "avaliação de projeto" intermediárias e uma "avaliação final de projeto".

Durante o "desenvolvimento propriamente dito" começa o trabalho mais duro dos processos artísticos, os de *marketing* e os de produção. Mas o pontapé inicial são os processos artísticos, cuja finalidade é a produção de um roteiro que serve de base para o resto dos processos. Neste capítulo, vamos nos dedicar principalmente aos processos artísticos, isto é, ao desenvolvimento do roteiro.

Ao longo do desenvolvimento do roteiro, parte-se da premissa e vai-se expandindo a história para conseguir, em primeiro lugar, uma sinopse; em segundo lugar, um tratamento; em terceiro, uma escaleta e, finalmente, o roteiro. No final de cada um destes documentos, o Produtor Executivo convoca uma reunião de equipe para realizar uma avaliação. Por uma questão de eficiência, a escrita do roteiro não começa até que a versão final de escaleta tenha passado na 3ª avaliação de viabilidade, que inclui questões relativas à produção e ao *marketing*. A viabilidade de produção e de *marketing* só pode ser avaliada plenamente uma vez calculado o custo total

do projeto (somando-se os orçamentos de desenvolvimento, de produção e de *marketing*); e isso não pode ser feito até contar com uma versão final da escaleta. Se for verificada a inviabilidade do projeto, em termos de produção e/ou de *marketing*, a Produtora cancela o projeto e economiza o custo de escrever um roteiro que não será produzido. Por esta razão, as questões relacionadas com a escrita do roteiro serão tratadas no próximo capítulo.

Uma vez que temos a versão final de escaleta, colocamos em andamento os processos de produção e os processos de *marketing*. Os processos administrativos (por depender diretamente do Produtor Executivo) mantêm-se ao longo de toda a etapa, desde o pré-desenvolvimento até o pós-desenvolvimento.

Para explicar cada um dos passos da Metodologia DPA durante o desenvolvimento do roteiro, tomaremos como exemplo um projeto de longa-metragem de ficção, por ser o paradigma mais completo de um produto audiovisual. No entanto, também comentaremos questões particulares que dizem respeito aos projetos televisivos.

4.1 Elaboração da sinopse

A partir deste 7º passo, começa verdadeiramente o longo e sinuoso caminho que percorrerá a história até chegar ao seu formato final: o roteiro. Escrever roteiros é um trabalho artístico altamente complexo que excede o propósito deste livro. A ideia aqui não é ensinar a escrever roteiros e sim proporcionar ao Roteirista-Editor profissional uma série de padrões de qualidade para avaliar o andamento do desenvolvimento dos processos do roteiro. Desenvolveremos brevemente alguns conceitos de roteiro fundamentais para compreender sobre que aspectos o trabalho deve estar concentrado e, no final de cada passo referente a documentos de roteiro, apresentaremos um questionário que ajudará o Roteirista-Editor a determinar quando um documento está pronto para passar ao passo seguinte.

Para colocar em andamento o 7º passo, a primeira coisa que o Produtor Executivo deve fazer é marcar uma reunião entre os líderes da equipe: o Roteirista-Editor, o Diretor de *Marketing e* o Diretor de Produção. Nesta

reunião é discutida a proposta do projeto, de diferentes pontos de vista. O Diretor de *Marketing* analisa os aspectos comerciais da ideia e o seu potencial. O Roteirista-Editor expõe a proposta da história e sinaliza os pontos fortes e fracos. O Diretor de Produção avalia a viabilidade da sua realização. O Produtor Executivo, levando em conta as opiniões, determina o enfoque que terá o projeto, enuncia os objetivos para cada equipe e estabelece um calendário com datas de apresentação.

A partir das conclusões da reunião, o Roteirista-Editor pode começar a desenvolver a ideia junto com o roteirista. Determina as necessidades de informação, delegadas ao Chefe de Informação e, uma vez obtida a mesma, avalia de que forma o roteiro será desenvolvido.

Formato de sinopse

A sinopse é um documento que sintetiza os elementos básicos da história completa em seus três atos. Se estiver escrita com espaço simples em Courrier New tamanho 12 e folha tamanho A4, irá ocupar entre 3 e 5 páginas, no caso de um longa-metragem de 100 minutos. Se for um projeto televisivo, terá tantas sinopses quanto capítulos e sua extensão será proporcional à duração de cada um.

Os principais objetivos da sinopse são: apresentar estrutura dramática, desenvolver o conflito dramático principal da "linha externa" (isto é, as relacionadas com as ações) e assentar as bases do conflito dramático principal da "linha interna" (arco dramático e evolução das relações com as outras personagens), conceitos que explicaremos em detalhes mais adiante. Se o projeto não tiver estrutura dramática (como é o caso de alguns documentários), deve apresentar a hipótese apresentada na premissa, desenvolvê-la e dar-lhe uma conclusão.

FIGURA 34 – A sinopse

A sinopse é:
* um resumo de 3 a 4 páginas (para um filme de 100 min)
* da história completa em seus 3 atos
* que se concentra no "que"?
* apresenta a estrutura dramática (ou a tese)
* desenvolve a linha externa
* e assenta as bases da linha interna

A unidade de medida da sinopse é o ato e se concentra no “que?” da história (o “como?” será desenvolvido no tratamento). É importante neste e em cada um dos documentos de roteiro guardar a proporção dos atos. Em uma sinopse de longa-metragem de 4 páginas, o primeiro ato ocupa a primeira página; o segundo ato, as páginas 2 e 3 e o terceiro ato a página 4. Manter a proporção em todos os documentos do Roteiro nos permite prevenir problemas relacionados com o ritmo, a proporção e o tempo de duração que o filme deve ter (em um filme de 100 minutos, o 1º ato ocupa 25 minutos, o 2º, 50 minutos e o 3º, 25 minutos).

A concentração da informação é um dado sumamente importante para a redação de uma sinopse. Em toda história há muitas coisas importantes, em uma sinopse, só podemos contar as *essenciais*. Uma forma simples de constatar se estamos escrevendo o “que?” é analisar se o texto descreve uma sequência. Se for assim, estamos contando o “como?”, que corresponde ao tratamento e não a sinopse. Comparemos duas versões de uma passagem do roteiro do longa-metragem “Cuatro caminos” (2010, Pablo Del Teso e Mariano Dawison). A primeira versão corresponde a um nível de detalhe de tratamento que explica o “como?”:

> “[…]Sebastián (36) chega ao povoado. Ainda é de madrugada e não há nenhum movimento, exceto a casa da Adela, onde há uma luz acesa. Há duas plantas, um grande jardim na frente e outro atrás. Aproxima-se para perguntar por algum lugar onde possa se hospedar. Toca a campainha e espera um longo tempo, enquanto escuta uns chinelos se arrastando lentamente no chão. Adela (57), desarrumada e meio adormecida, abre a porta sem levantar o olhar do chão. Sebastián a cumprimenta e a mulher automaticamente parece acordar. Olha-o aborrecida e, do nada, o convida para entrar. Sebastián, confuso, obedece. Adela lhe sussurra que vá dormir no quarto de serviço imediatamente. Sebastián tenta esclarecer o mal-entendido (evidentemente está sendo confundido com outra pessoa), mas a mulher não o escuta e lhe ordena que não faça barulho. Esgotado por causa da viagem, Sebastián decide que não é má ideia deitar um pouco e obedece. Vai para o quarto atrás da cozinha onde há uma cama e um abajur, Deita-se e é vencido completamente pelo sono […]”[39]. (T.N.)

Vejamos agora como deveríamos redigir esta mesma passagem, concentrando-nos no “que?” da história:

> “Sebastián chega ao povoado onde Adela o confunde com outra pessoa.”

39 DEL TESO, Pablo; DAWISON, Mariano. **Cuatro Caminos**. Buenos Aires: [s.n.], 2010.

Esta oração resume o fato mais relevante desta passagem. A forma como Sebastián chega, é recebido por Adela, é confundido e como percebe a confusão, são questões que fazem parte da próxima etapa: o tratamento. Por enquanto, a sinopse não deve contar o "ABC" da história que, paradoxalmente, deve conter suficiente complexidade no seu conflito principal para sustentar o relato durante toda a duração do filme. Em uma sinopse, o Roteirista-Editor pode determinar facilmente se a história corresponde a um curta-metragem, média-metragem ou longa-metragem. As histórias baseadas apenas em uma anedota, um episódio muito concreto, não costumam ser suficientemente completas para um longa-metragem. Caso este seja o formato final do projeto (um longa-metragem de 100 minutos), é necessário reconsiderar o conflito para torná-lo suficientemente complexo.

A sinopse costuma ser um documento com uma alta porcentagem de pensamento vertical, pelo qual há um espaço limitado para a marca autoral –- de fato, se pedirmos a dois roteiristas que escrevam uma sinopse biográfica sobre Napoleão, veremos poucas diferenças entre ambas as versões. No entanto, é importante que o roteirista comece a plantar as sementes do seu estilo autoral. Uma sinopse de uma comédia de costumes que não é engraçada, ou uma sinopse de um *thriller* policial que não gera intriga, não são boas cartas de apresentação para um roteirista. A escolha do vocabulário, o estilo de redação, o estilo de história e de personagens, etc. permitem ao autor começar a desenhar sua marca na sinopse.

Finalmente, uma recomendação que pode parecer redundante, mas na minha experiência de centenas de roteiros de ficção e documentários consultados, acho necessário fazer: a sinopse deve *contar* a história, não *explicá-la*. A história deve ser autoexplicativa; se o roteirista precisar explicá-la ao leitor para que a entenda, então ou a história não está clara, ou o roteirista não sabe fazer seu trabalho.

4.1.1 Estruturas narrativas

Antes de escrever a sinopse, é preciso determinar a estrutura narrativa, já que a determinação do gênero específico (coisa que já fizemos na premissa) e a estrutura narrativa são condições indispensáveis para sua elaboração.

Dissemos que o objetivo da premissa é gerar interesse no leitor; na sinopse o objetivo principal é demonstrar que o roteirista é capaz de estruturar corretamente uma história – em outras palavras, que é capaz de organizar a informação de uma história de tal forma que permita manter

o interesse ao longo dos seus três atos. A sinopse é uma excelente oportunidade para que o Roteirista-Editor e o Roteirista demonstrem que sabem contar bem uma história com um conflito dramático sólido e interessante.

Não existe uma receita mágica para contar histórias interessantes; no entanto, o manejo dos diferentes tipos de estruturas narrativas permite aos roteiristas organizar a informação da forma mais conveniente para manter a atenção do público e provocar uma viagem emocional com três picos de tensão que poderiam ser representados graficamente da seguinte forma:

FIGURA 35 – A viagem emocional

Este é o verdadeiro objetivo de todo filme. Independente da estrutura narrativa e dos recursos audiovisuais utilizados, um bom filme é o que consegue que o público se eleve da sua realidade e mergulhe no universo que criamos, experimentando esta montanha russa de emoções. A estrutura clássica não casualmente coincide de forma perfeita com esta viagem emocional, com dois pontos de virada que elevam a tensão, e um clímax que a leva ao seu ponto mais alto. Por isso é tão importante compreender os princípios da narração clássica.

FIGURA 36 – A viagem emocional e a estrutura clássica

Outras estruturas narrativas alternativas (que contam mais de uma história, com mais de um protagonista) procuram potenciar a viagem emocional sobrepondo as tramas como um verdadeiro tecido. A seguir, realizaremos uma breve incursão pelo tema das estruturas narrativas, já que as mesmas constituem os alicerces na complexa tarefa de construir o roteiro.

Em nenhum momento esta incursão pretende abarcar este tema em profundidade; trata-se simplesmente de uma revisão de elementos que temos que levar em conta e que podem ser mais pesquisados recorrendo-se aos autores que mencionamos aqui. A princípio, abordaremos a estrutura clássica e, em seguida, as estruturas "alternativas" que permitem contar mais de uma história: estruturas sequenciais e estruturas de múltiplos protagonistas.

4.1.2 Estrutura clássica

A estrutura clássica é um modelo que comprovou sua eficiência na hora de contar histórias através dos tempos e de diferentes disciplinas, como a literatura, o teatro, o cinema, etc.

A estrutura clássica pressupõe a existência de um protagonista ativo que luta para resolver um conflito dramático principal. A história está contada em 3 atos, que têm diferentes funções. No primeiro, apresenta-se o conflito dramático; no segundo, desenvolve-se e, no terceiro, resolve-se. Robert McKee resume as características típicas da estrutura clássica nos seguintes termos:

> O DESENHO CLÁSSICO implica em uma história ao redor de um protagonista ativo, que luta principalmente contra as forças externas antagônicas na perseguição do seu desejo, através de um tempo contínuo, dentro de uma realidade fictícia coerente e causalmente relacionada, até um final fechado de mudança absoluta e irreversível[40]. (T.N.)

Podemos resumir as características principais de uma história organizada com uma estrutura clássica da seguinte maneira:

- Três atos: apresentação, desenvolvimento e resolução do conflito dramático; cada um deles com diferentes "pontos estruturais".
- Um protagonista ativo: que toma decisões e as executa para conseguir seu objetivo ao longo de toda a história.

40 MCKEE, 1999.

- Um conflito dramático principal: que deve poder ser enunciado em termos de “O que o protagonista quer e o que o impede de fazê-lo?”.
- Causalidade: as ações seguem uma lógica de causa-efeito.

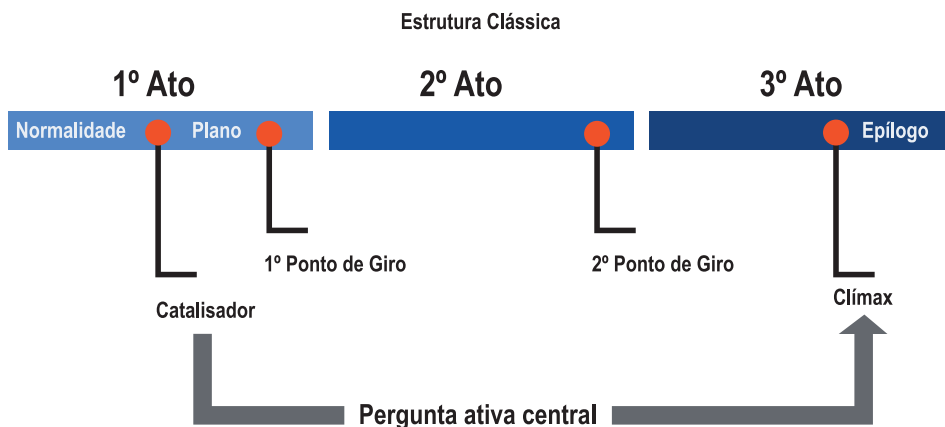
  Final fechado e irreversível: no final da história, o espectador deve ter a sensação de que o conflito foi resolvido (positiva ou negativamente) e que não é possível voltar atrás.
- Tempo linear.
- Conflito externo: as forças antagônicas se concentram principalmente no âmbito externo ao protagonista.
- Realidade coerente.

A estrutura clássica funciona porque contém os princípios que fazem a nossa percepção da realidade. Não é preciso dizer que pode haver inúmeras variações neste desenho e que podem produzir diferentes resultados. Mas quando alteramos algum dos seus elementos (por exemplo, a linearidade do tempo), nossa mente realiza um processo de reelaboração para organizar a informação em um formato clássico. A ideia aqui não é explicar uma fórmula rígida para o sucesso (que, na verdade, sequer existe) e sim explicar os princípios que regem a estrutura clássica para poder compreender os efeitos que podem causar a variação destes princípios e procurar soluções para os mesmos.

A figura seguinte descreve os elementos que compõem cada uma das três partes desta estrutura.

FIGURA 37 – A estrutura clássica

Estrutura Clássica

1º Ato
2º Ato
3º Ato
Normalidade
Plano
Epílogo
1º Ponto de Giro
2º Ponto de Giro
Catalisador
Clímax
Pergunta ativa central

1º Ato: Normalidade, catalisador, pergunta ativa central, plano e 1º ponto de virada

Para situar os pontos estruturais aqui explicados, tomaremos como exemplo um filme de 100 minutos. No início do primeiro ato, apresenta-se a "normalidade" do protagonista. Este conceito não deve ser encarado literalmente, a normalidade é o estado inicial do protagonista no começo da história. Pode ou não fazer referência ao seu cotidiano, o protagonista pode começar a história na sua casa ou pode começar em uma ilha deserta onde o seu avião caiu.

Esta normalidade é mantida até aparecer o "catalisador", que é um fato que altera radicalmente a normalidade (aproximadamente entre os minutos 10 e 15). Costuma ser um problema, um fato externo, uma proposta ou uma possibilidade, ainda que às vezes seja uma decisão de alteração por parte do protagonista. Seja qual for o caso, o importante é que deve apresentar um risco ou *problema dramático*.

Geralmente, a normalidade costuma ser apresentada como algo positivo e o catalisador deve ser um evento que rompe essa normalidade ou a coloca em um alto nível de risco, obrigando o protagonista lutar para restabelecê-la. Em outras ocasiões, a normalidade não pode ser uma situação desejável para a personagem, sendo assim, o catalisador pode ser a decisão do protagonista de realizar uma mudança na sua vida. Também pode acontecer de o catalisador ser uma proposta ou uma oportunidade que implica uma mudança importante dessa normalidade. Mesmo se for uma decisão de mudar ou uma oportunidade, recomenda-se incluir um risco ou perigo para o protagonista, de tal forma que o mesmo tenha um problema a resolver e, caso seja possível, que ambas as questões sejam apresentadas no mesmo momento ou o mais próximo possível. O catalisador é um ponto estrutural de grande importância, já que apresenta o conflito dramático principal da história, que serve de coluna vertebral do relato.

Ao apresentar o catalisador, gera-se na mente do público a "pergunta ativa central", que será mantida ao longo de toda a história e que será respondida de forma afirmativa ou negativa no clímax. A pergunta ativa central se refere ao conflito principal na linha externa (as ações) da história e começa com a frase "O protagonista conseguirá...?". Esta pergunta não aparece de maneira explícita na história, ela deve ser formulada inconscientemente na mente do público.

Como consequência do problema dramático apresentado pelo catalisador, o protagonista coloca em andamento um "plano" para resolvê-lo.

Este se desenvolve do minuto 10-15 até o 20-25, que é quando aparece um novo evento. O “primeiro ponto de virada” (na figura da viagem emocional corresponde ao primeiro pico) refere-se a um evento surpreendente e relacionado diretamente à pergunta ativa central que destrói o plano, eleva o risco, obriga o protagonista a tomar uma decisão e leva a história para uma nova direção, fechando o primeiro ato.

2º Ato: segundo ponto de virada

O segundo ato começa mais ou menos aos 25 minutos e se estende até os 75 minutos, é o mais difícil de todos em termos de manter a atenção do público. Constitui o verdadeiro coração da história e possui uma extensão igual ao dobro do primeiro ato. No entanto, diferente deste, não contém muitos pontos estruturais; efetivamente, apenas um: o “segundo ponto de virada” – que na figura da viagem emocional corresponde ao segundo pico e que aparece entre os minutos 65 e 75.

O segundo ponto de virada cumpre com as mesmas características que o primeiro, mas geralmente coloca o protagonista no ponto mais afastado de conseguir seu objetivo. Isto faz o público duvidar de que a pergunta ativa central (“O protagonista conseguirá...?”) será respondida de maneira positiva.

Alguns autores, como Syd Field, recomendam o uso de um “ponto médio” no segundo ato. Trata-se de uma espécie de ponto de virada que está localizado na metade do segundo ato e que altera a direção da história, desempenhando o papel de “dobradiça” entre duas partes do segundo ato. Outros, como Seger e McKee, propõem uma série de técnicas que ajudam a manter a atenção do público. Na realidade, estas técnicas podem ser utilizadas em todos os atos, mas, particularmente, ajudam a manter a atenção no segundo.

Técnicas para o 2º ato

O “abismo”

McKee propõe o uso da técnica do “abismo” (em inglês, *gap*), que se refere às ações do protagonista e o seu resultado. Quando o protagonista realiza uma ação com um objetivo e o resultado é um pouco inesperado, abre-se um abismo que gera surpresa, intriga o público e apresenta ao protagonista novos problemas dramáticos.

> O protagonista persegue um objeto de desejo que está além do seu alcance. Consciente ou não, decide empreender uma ação particular, motivado pelo pensamento ou pelo sentimento de que esse ato levará seu mundo a reagir de modo a tornar-se um passo adiante na realização do seu desejo. A partir do seu ponto de vista subjetivo, a ação que escolheu parecerá a menor e a mais conservadora, mas suficiente para chegar a produzir a reação que está procurando. Porém, no momento em que realiza a ação, o reino objetivo da sua visa interna, as relações pessoais ou o mundo extrapessoal, ou uma combinação de todos eles reagirão de um modo que acabe sendo mais poderoso ou diferente do que esperava.
>
> Esta reação por parte do mundo bloqueia seu desejo, frustrando-o ou deixando-o mais longe da sua obtenção do que estava antes de iniciar a ação. Ao invés de conseguir que seu mundo coopere com ele, sua ação provoca forças antagônicas que abrem um abismo entre suas expectativas subjetivas e o resultado objetivo, entre o que pensava que ia acontecer ao realizar a ação e o que realmente acontece…[41]. (T.N.)

Vejamos um exemplo de "abismo": No filme "*De volta para o futuro*" (1985, escrito por Robert Zemeckis e Bob Gale), Marty McFly viajou acidentalmente ao passado e tenta advertir ao seu amigo Doc (um cientista louco) sobre o atentado que ele sofrerá no futuro. Doc recusa escutá-lo mais de uma vez, então Marty escreve uma carta indicando que a mesma deve ser aberta 30 anos depois e a esconde no bolso do paletó do seu amigo. Mas o cientista a descobre e, enfurecido, rasga a carta. Aqui Marty realizou uma ação com o objetivo de salvar a vida do seu amigo no futuro. Mas, ao invés disso, provocou que o seu amigo destruísse a carta e, com ela, a última chance de salvá-lo. Deste modo, cria-se um abismo entre as expectativas de Marty e o resultado objetivo (na realidade, no final do filme veremos que Doc colou a carta, mas isso não invalida este exemplo).

Os "obstáculos", a "complicação" e a "reviravolta"

Seger, por outro lado, propõe usar três "pontos de ação" ou técnicas que permitem manter a atenção do público durante o segundo ato (mas que também podem ser utilizadas em qualquer momento da história): os "obstáculos", a "complicação" e a "reviravolta":

41 Ibidem.

Os obstáculos são um ponto de ação que forçam a personagem a tomar uma nova decisão, começar uma ação nova ou continuar em outra direção.

O funcionamento dos obstáculos é o seguinte: detêm a ação por um momento e forçam a personagem a vencer as barreiras para prosseguir. A história não se desenvolve à margem dos obstáculos; desenvolve-se a partir da **decisão** de tentar outra ação […]

Uma **complicação** é um ponto de ação que não provoca uma resposta imediata. Algo acontece, mas a reação só ocorrerá mais adiante. Teremos que esperar que aconteça e antecipamos a resposta, que é inevitável.

Por exemplo, vemos uma complicação de "*Tootsie*" quando Michael se vestiu de mulher e se fez chamar Dorothy Michaels com o objetivo de conseguir trabalho. […] Durante o primeiro dia de trabalho, conheceu Julie. Não acontece nada a partir daí, mas prevemos o que acontecerá depois. A presença de Julie complicou os propósitos de Michael. Supomos que ele se apaixonará por Julie, o que colocará seu trabalho em perigo […]
O ponto de ação mais forte é a **reviravolta**. Uma reviravolta produz um giro de 80 graus na direção da história. Passa de uma posição positiva a uma negativa, ou de uma negativa a uma positiva. […] Em "Tubarão", as pessoas da cidade pensam ter capturado o tubarão e começam a festejar, mas a festa se inverte quando Matt informa que o tubarão capturado não é o assassino[42]. (T.N.)

3º Ato: clímax e epílogo

No terceiro ato (que se estende do minuto 75 ao 100), o protagonista se prepara para o enfrentamento máximo contra as forças antagônicas que impedem que consiga seu objetivo e que findará com o "clímax". Neste momento, responde-se à pergunta ativa central (O protagonista conseguirá...?), formulada na mente do espectador no primeiro ato, resolvendo o conflito de forma positiva ou negativa. Em outras palavras, o clímax nos conta se o protagonista finalmente consegue ou não alcançar o seu objetivo. O clímax é o ponto de maior tensão dramática de toda a estrutura (na figura da viagem emocional, corresponde ao pico mais alto) e aparece entre os minutos 90 e 95.

Após o clímax, restam uns 5-10 minutos finais que servem para que o público volte à calma emocional antes de abandonar a história. Chamamos

42 SEGER, Linda. **Cómo convertir un buen guión en un guión excelente**. Madrid: Ediciones RIALP, 1991.

a estes últimos minutos "epílogo" (na figura da viagem emocional, o epílogo corresponde ao descenso final). Alguns atores o chamam de "resolução", mas acreditamos que este termo dá lugar a confusão, já que a resolução do problema dramático acontece no clímax.

O epílogo permite o descenso do nível de tensão dramática para que –– como afirma McKee –- o público possa "recompor-se e sair à rua com certa dignidade". Normalmente, no epílogo são resolvidas questões pendentes de histórias secundárias, mostra-se o restabelecimento de uma "nova" normalidade ou o que ocorreu após o clímax.

Análise estrutural de "*De volta para o futuro*"

Para entender melhor a estrutura clássica, nada melhor que fazer uma análise estrutural de um clássico: "*De volta para o futuro*" (1985, escrito por Robert Zemeckis e Bob Gale). A seguir, resumimos a história em formato de sinopse.

O protagonista é Marty McFly (17), um rapaz comum, que tem a má sorte de carregar o estigma do seu sobrenome. É que na sua cidade, os McFly têm a reputação (conquistada pelo pai de Marty) de ser uns perdedores, e Marty herdou do seu pai a falta de confiança na sua vocação: ser guitarrista de rock.

Certo dia, Marty recebe uma estranha ligação de Doc (um cientista louco para quem trabalha), que lhe pede que o encontre no estacionamento de um shopping para filmar um experimento que ele irá realizar. Trata-se de uma máquina do tempo instalada em um carro DeLorean. Mas, enquanto eles fazem os preparativos, um grupo de terroristas aparece, pedindo a Doc o plutônio que ele usou na sua invenção e atiram no cientista. Marty entra no carro para escapar e ativa a máquina do tempo, que o leva a 30 anos atrás. Por sorte, se salva, mas o carro para de funcionar: a carga de plutônio, que era apenas para uma viagem, havia terminado.

Até aqui temos a **normalidade** (Marty e seu *karma* familiar) e o **catalisador** (a viagem ao passado). Esta viagem altera sua normalidade, não apenas porque o transporta no tempo, mas também porque Marty deixou instantaneamente de ser apontado como perdedor por ser um McFly. Ao mesmo tempo, o catalisador apresenta a Marty um problema dramático: não tem mais plutônio e sua namorada e seus entes queridos estão no futuro, portanto, seu desejo é voltar para aquele tempo. Quando isto acontece, fazemo-nos a **pergunta ativa central**: Marty conseguirá voltar para o futuro?

Esta pergunta faz referência direta à linha externa da história: a história de como Marty consegue ou não voltar para o futuro.

A viagem para o passado e a falta de plutônio obrigam o protagonista a criar um **plano** para resolver seu problema dramático, por isso decide visitar Doc e pedir-lhe que conserte sua máquina. No caminho, Marty encontra com seu jovem pai, George, e ao vê-lo cair de uma árvore de onde espiava sua mãe, intervém para salvar sua vida, mas é atropelado pelo veículo do seu avô. Isto faz com que ele assuma o lugar do pai e acabe dentro da casa de sua jovem mãe, Lorraine, que aparenta estar extremamente atraída por ele.

Marty foge da casa e vai visitar Doc para pedir sua ajuda. No entanto, o cientista afirma que precisa de uma fonte de energia com poder suficiente para substituir o plutônio (que era impossível de conseguir em 1955) e a única coisa capaz de fazê-lo era um raio. Pra sua sorte, Marty sabe exatamente o lugar e o momento em que um raio irá cair (tem no seu bolso o folheto da campanha para salvar o relógio da torre, danificado por um raio em 1955). Doc explica a Marty que irá se encarregar de fazer os preparativos, mas adverte que Marty não deve sair de casa nem conversar com ninguém, já que qualquer incidente, por mínimo que seja, poderia ter sérias consequências no futuro. Preocupado, Marty conta a Doc o incidente com seus pais e, ao observar a foto da sua família, nota que a imagem do seu irmão começou a desaparecer.

Apesar do encontro com seus pais (e especialmente a paixão por parte de sua mãe) ter acontecido antes deste momento, para o protagonista não existe nenhum risco até que percebe a gravidade do que aconteceu. Por isso, o **primeiro ponto de virada** é a contestação do que foi causado (não o fato em si). Trata-se de um fato inesperado que destrói o plano (esperar o dia do raio, evitando qualquer intervenção); já não importa se o raio é ou não canalizado para a máquina do tempo, se Marty não conseguir que os pais se apaixonem, desaparecerá. Este evento é algo que ocorre ao protagonista, eleva o risco dramático, faz-nos voltar a perguntar-nos se Marty conseguirá voltar para o futuro, fecha a apresentação do conflito e leva a história para uma nova direção. A partir deste ponto de virada, a história já não trata sobre como Marty e Doc fazem os preparativos para canalizar a energia do raio e sim sobre como Marty faz para que seus pais se apaixonem. Essa é a direção seguida em todo o segundo ato, no qual encontramos uma série interminável de reviravoltas, abismos, viradas de 180º, complicações e obstáculos que tornam muito difícil a tarefa de Marty (e que mantém a atenção do público).

Já no final do segundo ato, Marty conseguiu que George se animasse a lutar pelo amor de Lorraine, mas ainda não conseguiu que ela se apaixonasse pelo seu pai (ela ainda continua encantada com Marty). O dia da tempestade em que cairá o raio finalmente chega e Marty tem uma única oportunidade de restabelecer a história. Sabe, pelas histórias familiares, que o amor de seus pais deve ser selado com um beijo durante o baile "Encanto Submarino" (que está sendo realizado na mesma noite da tempestade) e então decide recriar o evento. Marty explica sua estratégia a George: irá ao baile com Lorraine e, ao estacionar o carro, tentará passar dos limites com ela. Nesse momento, George deve chegar para impedi-lo e salvar a Lorraine, ganhando assim a admiração da jovem.

Naquela noite, Marty estaciona o carro disposto a seguir sua estratégia, mas George se atrasa e quem se aproxima do carro não é o seu pai e sim Beef, o valentão que ao longo de todo o filme não faz outra coisa senão fazer com que George seja visto como um covarde. Beef bate em Marty e seus amigos o trancam no porta-malas de outro carro.

Enquanto Beef tenta se aproveitar de Lorraine no estacionamento, George se aproxima disposto a representar seu papel de herói. Fica horrorizado ao ver o valentão, que o domina e o humilha na frente de Lorraine. Mas, em um ato de valentia, George encontra força e dá um golpe certeiro em Beef, nocauteando-o instantaneamente. Marty é retirado do porta-malas pelos músicos da festa e chega a tempo de presenciar, orgulhoso, a cena. Mas, ao observar a foto familiar, percebe que as imagens dos seus irmãos continuam desaparecendo. Alarmado, procura os músicos e comprova que eles suspenderam o show porque o guitarrista machucou a mão ao liberá-lo do porta-malas. Marty se oferece para substituí-lo e toca a música, mas George hesita em beijar Lorraine (o que aumenta a tensão) e Marty começa a desaparecer. Finalmente, George beija Lorraine, Marty comprova que na foto familiar as imagens da família voltam a ser nítidas e sai correndo para encontrar-se com Doc, enquanto a tempestade vai se aproximando.

Estruturalmente, o cancelamento do show constitui o **segundo ponto de virada**. Trata-se de um fato inesperado, que acontece com o protagonista, eleva o risco dramático e coloca Marty em um ponto mais afastado de conseguir seu objetivo: faltam poucos minutos para que caia o raio e se ele não conseguir que seus pais se beijem, estará condenado a desaparecer. Com isto, o segundo ato termina e a história vira para uma nova direção: a partir de agora, a história de como Marty recupera o amor dos seus pais fica para trás e ele volta a se dedicar completamente à questão da viagem para o futuro.

Na torre do relógio, Doc conectou o cabo que une o para-raios ao veículo. Marty, que tinha tentado, sem sucesso, que Doc escutasse sua advertência sobre sua morte no futuro, decide escrever uma carta e escondê-la no bolso do casaco do cientista. O cientista a descobre e, indignado, rasga a carta sem ler, uma vez que acredita firmemente que não se deve mudar o destino. No meio da discussão e a poucos instantes da queda do raio, o vento derruba um galho que desconecta o cabo e Doc tem que solucionar o problema enquanto Marty não tem outra opção a não ser ir para o carro. A tensão dramática chega ao seu ponto mais alto quando, no último segundo, o cientista conecta o cabo, ao mesmo tempo o raio cai e Marty viaja para o futuro. Este é o clímax da história, no qual a pergunta "Marty conseguirá voltar para o futuro?" é respondida de forma positiva.

Depois disso, chega o **epílogo**. Aqui termina uma história secundária, que tinha ficado aberta desde que os bandidos tinham atirado em Doc. Marty presencia novamente a morte de Doc e, triste, aproxima-se dele. Para sua surpresa, o cientista está vivo, mostra seu colete à prova de balas e a carta, cuidadosamente remendada.

Neste epílogo também é concluída a volta a uma nova normalidade: como consequência das ações de Marty no passado, os McFly são agora uma família de ganhadores e Beef é quem se converteu em um perdedor.

Para finalizar, a estrutura clássica nos dá uma ideia da forma como a mente processa melhor a informação e nos permite desenhar nossa história para provocar a viagem emocional. No entanto, é sumamente importante compreender que, tanto a estrutura clássica quando as estruturas alternativas que veremos a seguir não são um fim em si e sim um *meio* para organizar uma história. Não é condição indispensável para um bom roteirista seguir à risca esse esquema, mas sim compreender seus princípios para prever o impacto que a troca de um elemento pode ter no público e buscar novas formas de compensar os desequilíbrios. Um roteirista que retira ou altera um elemento estrutural como mero ato de rebeldia e não é capaz de compensá-lo de alguma forma não é genial e sim imaturo, pouco inteligente ou simplesmente ignorante sobre os princípios que regem sua arte.

Outra questão importante a compreender é que as estruturas narrativas não nos garantem uma boa história, existe uma enorme quantidade de histórias corretamente estruturadas que não provocam nenhuma viagem, simplesmente porque seus personagens não são interessantes, ou não provocam empatia, ou a história é muito previsível, ou está cheia de clichês... ou por qualquer outra razão. É que as boas histórias não têm tanto a ver com a originalidade da sua estrutura e sim com a do seu conteúdo. Uma

boa história é como uma boa xícara de café. A estrutura é como a xícara que contém a história e nos permite acessá-la. Mas dentro dessa xícara podemos ter um café de qualidade superior ou um café com gosto de cabo de guarda-chuva. O que colocamos dentro da estrutura tem uma relação direta com nosso talento – esses 10% de inspiração que fazem com que nossa história seja incomum, especial, diferente, única.

Definitivamente, o único parâmetro que nos indica se uma história é boa ou não, é comprovar se provoca no espectador a viagem emocional com três picos e um descenso final. Aronson coincide com este enfoque ao sinalizar que o segredo de um bom roteiro está reduzido a um problema básico: como manter o interesse do público. Um filme, diferente de outras artes contemporâneas, é completamente construído e executado na ausência do público e o roteiro não é mais que a arte de adivinhar a reação desse público ausente. A estrutura guarda uma relação estreita com o "*timing*" (entendido como tempo, ritmo e oportunidade); isto é, saber como e quando construir suspense, quando esperar até dar uma informação crucial, conhecer o impacto da energia e a pausa, etc. [43]

Robert McKee também concorda com o enfoque da viagem emocional, já que opina que uma boa história é aquela que consegue que o espectador se esqueça da realidade que o rodeia, que suba na montanha russa da história e desfrute da viagem.

Estrutura clássica simplificada e truncada

Há duas variantes da estrutura clássica que são utilizadas para relatos curtos, como curtas-metragens, spots publicitários e todo tipo de relatos que não contam com tempo suficiente para apresentar todos os pontos estruturais. O exemplo típico deste tipo de relato pode ser encontrado em algumas publicidades que, graças ao uso extensivo destas variantes, podem contar histórias em um espaço de 30 segundos.

A estrutura clássica simplificada tem as mesmas características que a clássica, mas não contém pontos de virada. Consiste simplesmente na apresentação, desenvolvimento e resolução do conflito dramático principal. É o caso típico das publicidades que apresentam um protagonista com um problema –– por exemplo, um personagem que tem um encontro, mas tem mau hálito. O protagonista se encontra com o produto (uma pasta de dente

43 ARONSON, 2000.

que resolve o problema), um locutor nos explica como funciona e, finalmente, vemos o protagonista com seu conflito resolvido (encontra a garota e a beija). A estrutura simplificada permite contar uma história completa em poucos segundos, mas é a menos interessante das duas variantes, já que não provoca nenhuma surpresa no espectador.

A estrutura clássica truncada é um pouco mais interessante, já que provoca certo impacto. Consiste em "cortar" a história no primeiro ou no segundo ponto de virada. O conflito dramático não é resolvido, mas gera um golpe de efeito e dá ao espectador uma *sensação* de fechamento (é uma variante muito utilizada em publicidade e em curtas-metragens).

Vejamos um exemplo: há alguns anos, houve na Argentina um *spot* de sabão em pó Ariel, que contava a história da primeira visita à casa dos sogros de um rapaz. O rapaz ajuda o sogro a fazer o churrasco, mas, por mais que tente se aproximar, o sogro não parece muito comunicativo. O rapaz limpa as mãos sujas de gordura com um pano que encontra perto da churrasqueira e descobre que é a camiseta favorita do seu sogro. Sua sogra vê e se oferece para ajudá-lo. Por sorte, ela tem Ariel que remove até as manchas mais difíceis. Toda a família vai até o tanque de lavar roupa, onde observa com expectativa como a camiseta é lavada. Finalmente, o churrasco está pronto e o sogro está vestindo a camiseta branca impecável, o que significa que em nenhum momento percebeu o problema. Mas no momento de servir a comida, o rapaz pede um aplauso para o preparador do churrasco e dá um tapinha nas costas do sogro, deixando novamente umas manchas horríveis.

Nesta história temos uma *normalidade* (o rapaz tentando, sem sucesso, uma aproximação com seu sogro) e um *catalisador* (quando suja a camiseta). Esse fato gera a *pergunta ativa central*: o rapaz vai conseguir evitar que o seu sogro veja a mancha? Após isso, vem o *plano*: lavar a camiseta, às escondidas, com o produto. Tudo parece estar resolvido, mas no momento de servir a comida, o rapaz volta a sujar a camisa. Este evento constitui o *primeiro ponto de virada*, que é um fato inesperado que destrói o plano, eleva o risco dramático e volta a apresentar a pergunta ativa central. O conflito dramático fica sem resolução, mas consegue-se um golpe de efeito que permite uma sensação de fechamento da história.

Linha externa e linha interna

Quando falamos de estrutura clássica, temos o costume de fazê-lo em referência aos eventos físicos e às ações do protagonista. Mas por debaixo

destas ações, existe outra estrutura igualmente complexa que conta outra história e que tem a ver com o que acontece por dentro das personagens. Alguns autores chamam estes dois níveis de história "trama principal" e "trama secundária", outros a chamam "trama" e "subtrama", Aronson as denomina "linha de ação" e "linha de relação". Nós preferimos denominá-las "linha externa" e "linha interna".

A linha externa se refere a todas aquelas ações e ventos que o público pode perceber. Trata-se de fatos objetivamente comprováveis e indiscutíveis, sobre os quais há uma única interpretação por parte do público, sem importar a cultura, formação, opinião, etc. Por exemplo, em "*De volta para o futuro*", Marty entra no carro para escapar dos terroristas e viaja 30 anos, para trás, no tempo. Trata-se de um fato externo onde, apesar de não notarmos certas matizes, fruto de nossa percepção, não podemos ter mais que uma única interpretação: Marty viajou 30 anos atrás no tempo.

A linha interna, no entanto, é mais subjetiva, já que geralmente não a temos, nem a escutamos, e sim que devemos *deduzi-la* a partir da linha externa. Refere-se aos conflitos internos do protagonista, que ocorrem como consequência da linha externa. Os dois componentes principais da linha interna são, por um lado, a evolução nas relações entre os protagonistas e as demais personagens (as "histórias secundárias"); e por outro lado, o "arco dramático" do protagonista.

O primeiro componente da linha interna se refere às "histórias secundárias", que ocorrem entre o protagonista e o resto das personagens. O caso típico é o recurso do "*love interest*" ou interesse romântico entre o protagonista e outra personagem, que costumamos encontrar em muitos filmes. Mas, por que ficar nisso? Uma história é potencialmente mais rica quando é contada mais de uma história secundária entre o protagonista e as demais personagens (às vezes ocorrem histórias secundárias entre duas personagens secundárias). Estas histórias ajudam a adicionar variedade e dimensão à história principal, ao mesmo tempo em que permitem explorar outras temáticas ou outros pontos de vista em relação à temática central.

O segundo componente da linha interna, o "arco dramático", refere-se às mudanças internas que experimenta o protagonista como consequência das ações que decide tomar para enfrentar os problemas da linha externa. Isto faz com que o protagonista seja de uma forma ao princípio e que, a partir da luta contra os próprios meios, limitações, preconceitos, crenças, etc., ocorra uma transformação *interna* do protagonista.

Uma história é potencialmente mais rica quando mais de um personagem experimenta uma evolução interna. Mas, embora o resto das personagens

pode ou não ter um arco dramático, o protagonista não pode dar-se ao luxo de não tê-lo. Quanto mais pronunciado for o arco dramático do protagonista, mais possibilidades terá de conseguir a empatia do público. Quando o roteirista se senta para escrever uma história, deve sempre considerar que uma condição indispensável para que o público experimente a viagem emocional é a identificação mental e efetiva com o protagonista.

Quando falamos da estrutura narrativa de uma história, geralmente nos referimos à da linha externa. Mas em cada uma das histórias secundárias e no arco dramático há também uma estrutura narrativa clássica (ou suas variantes simplificada ou truncada), cujos pontos estruturais podem ou não coincidir com alguns dos da linha externa.

Em "*De volta para o futuro*", por exemplo, podemos identificar claramente a linha externa e a linha interna. Uma boa forma de fazê-lo é colocar um título ou etiqueta e no caso da **linha externa** seria: a história de como Marty consegue ou não voltar para o futuro. No caso da **linha interna**, podemos identificar seus dois componentes. Em relação à evolução das relações entre o protagonista e as demais personagens, destacam-se as histórias secundárias entre Marty e Doc; Marty e seu pai; e Marty e sua mãe. Em relação ao arco dramático, poderíamos defini-lo como "a história de como Marty resolve sua falta de confiança na sua vocação de músico".

Como sinalizamos antes, a linha de ação tem sua própria estrutura e poderíamos analisá-la em cada uma das histórias secundárias e no arco dramático. Como exemplo, diremos que o arco dramático gira ao redor da pergunta ativa central de se Marty conseguirá ganhar confiança no que diz respeito a sua vocação. Esta pergunta é gerada no catalisador (do arco dramático da linha interna), quando Marty se apresenta em um concurso de talentos e é desclassificado. E responde-se no clímax (do arco dramático da linha interna) quando Marty deve enfrentar seus temores e tocar em público para evitar o seu próprio desaparecimento. Esta evolução ocorre ao longo do filme, principalmente através da história secundária entre Marty e seu pai. Conhecer George de igual para igual, compreendê-lo e ajudá-lo a ganhar confiança, ajuda Marty a superar seus próprios temores.

Dos dois componentes da linha interna, o único que é mantido ao longo de toda a extensão da história é o arco dramático. As histórias secundárias, por outro lado, podem ser desenvolvidas ao longo de todo o roteiro ou começar e terminar em algum ponto da história. Por exemplo, em "De volta para o futuro", a história secundária de Marty e Doc é mantida ao longo dos três atos, enquanto que a história de Marty e sua mãe e a de Marty e o seu pai se desenvolvem quase por completo no segundo ato.

Problemas entre linha externa e linha interna

Uma boa técnica para escrever histórias interessantes consiste em determinar como a personagem é no início e como é no final da história (o arco dramático). Após isso, desenha-se uma série de ações que obrigam o protagonista a enfrentar todos aqueles conflitos internos que, em circunstâncias normais, evitaria. Estas ações têm um impacto profundo no protagonista e o obrigam a mudar.

Quando o autor cria uma história não faz nada além de percorrer o caminho inverso do espectador. Por exemplo, se queremos contar a história de como o protagonista perdoa seu pai por tê-lo abandonado, criaremos na linha externa um objetivo que só pode ser alcançado se conseguir reconstruir sua relação com seu pai.

Uma história bem contada utiliza a linha externa como *suporte* da linha interna. Poderíamos comparar a linha externa com uma parede e a linha interna com uma trepadeira. A trepadeira utiliza a parede como suporte e esta é embelezada com a vida que a trepadeira lhe dá com o verde das suas folhas. A parede sozinha se apresentaria como uma imagem vazia e sem graça. Uma trepadeira sem uma parede de suporte não conseguiria unir-se à parede e terminaria enredada em si mesma no chão. Esta imagem descreve muito bem a sensação que temos quando analisamos roteiros.

Após ter analisado centenas de roteiros, percebi que as histórias sem uma forte linha externa geralmente são monótonas, pouco claras, cíclicas e sem sentido - como uma trepadeira dando voltas no chão, sem ir a lugar algum. Muitas vezes estes roteiros são confundidos com histórias "intimistas", já que erroneamente acredita-se que estas não devem ter uma linha externa sólida. Mas as verdadeiras histórias intimistas têm uma linha externa tão importante quanto a interna, já que é através das ações do protagonista que o público pode compreender o que ocorre internamente. Um excelente exemplo é o filme "Cama adentro" (2004, escrito e dirigido por Jorge Gaggero). Trata-se de uma história desenvolvida quase totalmente em uma locação entre duas mulheres: a protagonista, Beba (uma senhora rica, mas falida) e Dora (sua empregada doméstica). O filme constrói habilmente uma excelente linha de ação (que trata sobre como Beba tenta manter seu status) que atua como terreno propício para o desenvolvimento da linha de relação. Nela, o primeiro componente é o arco dramático que Beba experimenta e que vai desde a negação da sua realidade (que vem junto com a soberba) até a sua aceitação (que permite a aparição de traços de humildade). A história secundária trata sobre a amizade que surge entre as duas.

Sua relação a princípio é muito assimétrica quando Beba ainda insiste em maltratar sua empregada e evolui até o ponto em que Dora termina tendo, relativamente, mais poder.

A linha externa tem tanta importância como a interna e os que caem no erro de menosprezá-la terminam criando histórias que fazem com que o público perca rapidamente o interesse (e, às vezes, a paciência). Nas histórias sem uma sólida linha externa, o espectador tem a sensação de que o único que sabe o que acontece dentro da mente do protagonista é o autor. Em muitas destas histórias, a única informação que o público costuma ter sobre a personagem é que "está angustiada" por algum motivo. Sem maiores informações, é muito difícil que o público consiga deduzir a linha interna e corremos o risco de que perca o interesse.

Podemos encontrar um exemplo claro disso no filme "La mujer sin cabeza" (2008, escrito e dirigido por Lucrecia Martel), tristemente célebre por ter sido vaiado pelo público no Festival de Cannes. Neste filme, a protagonista, Verónica, por descuido, atropela "alguma coisa" com seu carro (aparentemente, uma criança). Ao longo da maior parte do filme, Verónica está transtornada pelo fato e se debate entre saber ou não a verdade, mas poucas vezes age para resolver seu conflito. Como consequência, à medida que o filme vai avançando, o público vai perdendo o interesse por uma protagonista passiva, que não faz muito mais que sofrer, impedindo-o de entender o que *realmente* acontece. A consequência deste tipo de história é que o protagonista é afastado do público, que não pode fazer outra coisa além de contemplá-lo externamente, dificultando a identificação ou a empatia que deveria sentir para experimentar a viagem emocional.

No extremo oposto encontramos histórias com uma linha externa com grande desenvolvimento e uma linha interna deficiente (típica dos filmes de ação). Geralmente, trata-se de histórias nas quais o protagonista enfrenta grandes desafios físicos, mas tais desafios parecem não afetá-lo muito, já que o protagonista muda pouco como consequência deles. O senso comum indica que se estas ações significaram pouco para o protagonista, por que teríamos de pensar que podem ser interessantes para o público?

Apesar de que muitos filmes de ação sem uma linha interna bem desenvolvida foram grandes sucessos de bilheteria, também é certo que estes sucessos muitas vezes acontecem por questões alheias ao roteiro (como uma grande quantidade de explosões, um ator famoso, ou fabulosos efeitos especiais). Isto é, estão baseadas em "valores de produção" sobre os quais falaremos mais adiante, ao abordar o tema do "orçamento de produção acima da linha". Mesmo nos filmes de ação, uma linha interna interessante pode fazer toda diferença.

Há um terceiro problema potencial na relação entre linha interna e linha externa. Este ocorre quando a linha externa e a interna estão desconectadas. Quando encontramos estas histórias, temos a sensação de que estão tentando nos contar histórias diferentes que, longe de complementar-se, terminam competindo entre si, provocando a dispersão da atenção.

É sumamente recomendável para toda boa história conseguir a construção de eventos (linha externa) que resultem significativos no desenvolvimento interno da personagem (linha interna). Nas boas histórias, o autor desenha habilmente uma série de fatos que a personagem deve enfrentar para provocar sua evolução interna e sua relação com outras personagens. Os eventos da linha externa são pedras no caminho da vida da personagem que a obrigam a saltar, rodear e superar (ou não) seus conflitos internos e interpessoais.

4.1.3 Estruturas alternativas

Há dois tipos de estruturas narrativas que se desenvolveram a partir da estrutura clássica. As estruturas alternativas permitem contar várias histórias interconectadas, evitando a dispersão da atenção e provocando uma viagem emocional potencialmente mais rica.

Nas estruturas alternativas, encontramos mais de uma história – cada uma delas com um protagonista e um conflito dramático desenvolvido ao redor de uma estrutura clássica. Estas estruturas começaram a aparecer desde o desenvolvimento da literatura e do teatro, mas com mais força desde o surgimento da televisão, que tem sido a maior "educadora" do público na arte de contar várias histórias interconectadas.

FIGURA 38 – Estruturas alternativas

Características das estruturas alternativas:
- * contam mais de uma história
- * cada história tem um protagonista
- * cada história tem um conflito dramático próprio e está baseada na estrutura clássica

A vantagem principal das estruturas alternativas é que, ao variar elementos da estrutura clássica, permitem que o público tenha uma participação maior na construção do relato. O espectador deve classificar, colocar

em ordem e organizar a informação como se fosse um enorme quebra-cabeças e, só quando estiver completo, pode reconstruir as histórias.

Este papel ativo do espectador pode levar a experiência da viagem emocional a níveis muito altos, mas também apresenta alguns riscos. Incorretamente utilizadas, as estruturas alternativas podem apresentar 4 tipos de problemas: de unidade, de ritmo, de significado e de fechamento.

Problemas das estruturas alternativas

Encontramos problemas de **unidade** quando as histórias, em vez de funcionar como um todo inter-relacionado, fazem-no como relatos desconexos que causam a dispersão da atenção.

Este efeito é realmente prejudicial, já que todo tipo de história depende de manter a atenção do público. No momento em que o público perde o interesse, corremos o risco de que troque de canal ou se levante do assento e abandone a sala de cinema.

Os problemas de **ritmo** surgem se não escolhermos o momento adequado para entrar e sair de cada história. Isto também vai contra a atenção do espectador; se deixarmos de contar-lhe uma história para contar outra em um momento inadequado, duas coisas podem acontecer: em primeiro lugar, o espectador pode sentir-se frustrado por ter sido "deixado com vontade", e em segundo lugar, deve dirigir novamente sua atenção para uma nova história. Depois de algum tempo, o público pode perder a paciência e o interesse.

Os problemas de **significado** se referem ao simples fato de que quando contamos duas ou mais histórias juntas, o público involuntariamente começa a buscar seus denominadores comuns ou suas conexões. Se estas conexões não existem, uma grande parte de sua atenção estará dedicada a perguntar-se: Por que estão me contando estas histórias? Quais são seus pontos de conexão? Qual é o critério aplicado na seleção das histórias? Isto evidentemente vai contra o objetivo de conseguir a viagem emocional, longe de manter o espectador submerso no universo do relato e desfrutando da viagem, terá sua atenção enfocada em responder às perguntas feitas e se sentirá confuso, disperso ou enganado.

Por último, os problemas de **fechamento** se referem à sensação de fechamento emocional do relato e ao pico máximo de tensão da viagem emocional. A estrutura clássica fornece um clímax carregado de tensão e um fechamento da história, que é experimentado pelo público como abso-

luto e irreversível. O final da história é, talvez, o momento mais importante de todo o relato; de fato, se um filme tiver um começo genial, mas o final for pobre, jamais o recomendaríamos a um amigo. Por outro lado, se tiver um começo pouco interessante e um final memorável, provavelmente entre para nossa lista de filmes preferidos. No caso das estruturas alternativas, não temos um único clímax e sim tantos quanto o número de histórias contadas. Por isso, é sumamente importante *coordenar* e *combinar* corretamente os diferentes clímax das histórias. Devemos encontrar a forma não apenas de evitar que a sucessão de clímax termine esgotando emocionalmente o público ou anulando-se entre si; mas também a forma de relacionar uns com os outros para potencializar o último pico da viagem emocional.

Para evitar problemas de unidade, ritmo, significado e fechamento não existe uma técnica única e sim uma *combinação* de técnicas (que explicamos mais adiante), já que as estruturas alternativas não são algo relativamente fixo como a estrutura clássica, e sim sistemas orgânicos. Tudo depende das histórias que tenhamos escolhido para formar parte do roteiro e de como interagem umas com as outras. Neste sentido, poderíamos dizer que as estruturas alternativas são como uma espécie de tecido onde cada história é um fio de uma cor determinada. Do entrecruzamento das histórias surgirão diferentes formas, desenhos e padrões que permitirão uma viagem emocional potencialmente mais rica.

Encontramos exemplos de estruturas alternativas em filmes "Babel" (2006, escrito por Guillermo Arriaga), "*Citizen Kane*" (1941, escrito por Herman Mankiewicz e Orson Welles), "*21 Grams*" (2003, escrito por Guillermo Arriaga), "El método" (2005, baseado na obra de teatro de Jordi Galcerán e adaptado para o cinema por Mateo Gil e Marcelo Piñieyro), "*Happy Endings*" (2005, escrito e dirigido por Don Roos), "*Love Actually*" (2003, escrito e dirigido por Richard Curtis), "Amores perros" (2000, escrito por Guillermo Arriaga), "*Crash*" (2006, escrito e dirigido por Paul Haggins); e as séries de televisão "*Lost*" (2004-2010, criada por J.J. Abrams, Jeffrey Lieber e Damon Lindelof), "*Damages*" (2007-2009, criada por Glenn Kessler, Todd A. Kessler e Daniel Zelman) e "*The Event*" (2010, criada por Nick Wauters).

As estruturas alternativas funcionam de maneira similar aos fractais; sobrepõem-se camada sobre camada de histórias individuais que têm uma estrutura clássica para que o efeito final tenha como resultado uma estrutura geral similar à clássica. De fato, quando decompomos as histórias de uma estrutura alternativa e as analisamos individualmente, veremos que cada uma delas está narrada em uma estrutura clássica. Não é surpresa já

que, como dissemos anteriormente, a estrutura clássica não é nada mais que a explicação de como nossa mente organiza a informação da realidade.

Existem dois grupos de estruturas alternativas, cada uma das quais se divide em diferentes tipos. Por um lado, temos as *estruturas sequenciais* e, por outro, as *estruturas de protagonistas múltiplos*.

Estruturas sequenciais

Nas estruturas sequenciais temos duas ou mais histórias inter-relacionadas e, até certo ponto, independentes se as separamos, cada história pode ser contada de forma completa como se fosse um filme independente do resto. No entanto, a independência é relativa, já que geralmente em algum ponto as histórias se entrecruzam e os acontecimentos de cada uma afetam as demais.

Em cada história individual encontramos uma estrutura clássica, o que implica que tem um protagonista ativo, um conflito principal na linha externa e o restante das características da estrutura clássica que explicamos anteriormente. Se o roteiro tiver uma grande quantidade de histórias (alguns têm mais de 10), pode ser que algumas delas utilizem as variantes da estrutura clássica para relatos curtos: a estrutura clássica simplificada ou a estrutura clássica truncada. Isto ocorre porque ao dividir o tempo total do filme em muitas histórias muitas delas só têm alguns minutos para desenvolver-se.

FIGURA 39 – Tipos de estruturas sequenciais

Tipos de estruturas sequenciais:
*** estrutura sequencial em paralelo**
*** estrutura sequencial linear**
*** estrutura sequencial não linear**

As estruturas sequenciais podem ser classificadas de acordo com sua relação com a dimensão tempo. Desta forma, existem basicamente três tipos:

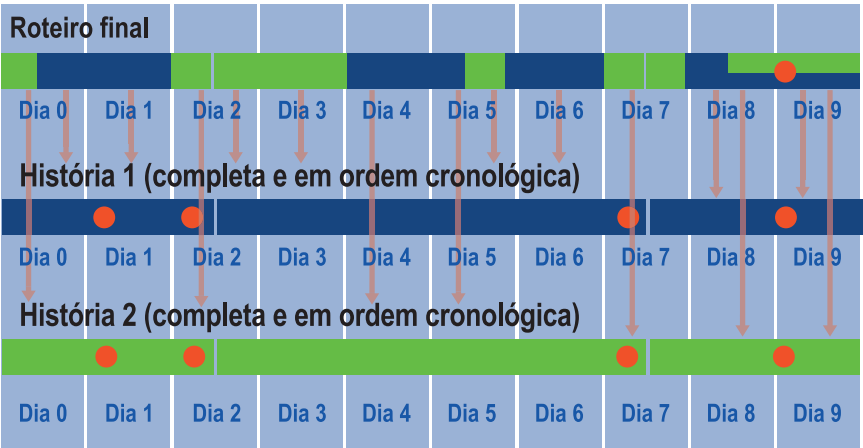
- Estrutura sequencial em paralelo.
- Estrutura sequencial linear.
- Estrutura sequencial não linear.

Estrutura sequencial em paralelo

Neste tipo de estrutura, encontramos uma única dimensão temporal que é comum a todas as histórias; isto é, que no início do roteiro é, por exemplo, o dia 0 para todas as histórias e, à medida que avança o tempo, isto ocorre com todas as histórias por igual (mesmo que possa haver um ou outro flashback ou salto menor no tempo). Da combinação das histórias surge o roteiro final, que apresenta um tempo linear (por exemplo, do dia 0 ao dia 9).

A estrutura sequencial em paralelo é o tipo mais simples de estrutura sequencial e implica em uma participação moderada do público para organizar as histórias. É o tipo de estrutura mais utilizada em séries ou minisséries de televisão (como *"True Blood", "Six Feet Under"* e *"V")* e, principalmente, em sitcoms (como "*Friends*", "*The Simpsons*", "*Scrubs*", "*Will & Grace*", "*Modern Family" ou* "*The Middle*") e novelas.

A seguir, vemos a figura que representa uma história em estrutura sequencial em paralelo e mostra sua relação com cada história individual. Para este exemplo, tomamos um roteiro final que combina duas histórias individuais, mas a estrutura em paralelo –– por ser a mais simples das estruturas alternativas –- pode combinar até 10 histórias ou mais sem confundir o público (como, por exemplo, o filme "*Love Actually*").

FIGURA 40 – Estrutura sequencial em paralelo

No exemplo da figura, vemos um roteiro final no qual vão sendo introduzidas alternadamente porções da história 1 com porções da história 2 (cada uma representada com uma cor diferente). Note que o roteiro final apresenta uma ordem cronológica que vai do dia 0 ao 9. Se separarmos as

duas histórias, podemos observar que a ordem da *História 1* é a seguinte: dias 0, 1, 2, 3, 5, 6, 8 e 9. Por sua vez, a ordem da *História 2* é: dias 0, 2, 3, 4, 5, 7, 8 e 9. Este ordenamento dos dias, do menor para o maior, nos indica que cada história está organizada cronologicamente.

Ao analisar individualmente cada história, observamos que, apesar de haver algumas partes de ambas que não aparecem no roteiro final, mantém-se a linearidade em cada uma delas (os dias em que aparece cada história são sempre posteriores à entrada anterior). A última parte do roteiro está formada por uma sequência comum que reúne as histórias 1 e 2. Trata-se do recurso de "utilização de eventos conjuntos" usado com frequência neste tipo de estruturas e que consiste em unir fisicamente os protagonistas das histórias (às vezes é feito metaforicamente). Falaremos mais sobre este recurso na seção "Técnicas para neutralizar problemas das estruturas sequenciais".

Uma regra de ouro na estrutura sequencial em paralelo é que, enquanto sua história ocupa a tela, os eventos que ocorrem nas demais histórias nesse preciso momento nunca serão vistos pelo público. Neste aspecto, a construção de um roteiro em estrutura sequencial em paralelo é similar a uma transmissão "ao vivo".

De fato, suponhamos que temos 3 câmeras que transmitem ao vivo várias cenas de externa. Cada câmera segue um protagonista de cada uma das 3 histórias. O roteirista é como uma espécie de operador de externas e "arma" o roteiro alternando entre o que recebe das câmeras 1, 2 e 3. É importante ressaltar que, enquanto uma das histórias aparece na tela, as outras duas ficam automaticamente de fora e (por tratar-se de uma transmissão ao vivo) não se pode rebobinar a fita para voltar a um fato que ocorreu em uma das histórias enquanto estava fora da tela.

Se quiser que o público veja o que acontece em duas histórias ao mesmo tempo, o roteirista pode usar dois recursos. O primeiro é bem mais técnico e consiste na "tela dividida" (em inglês *split screen)*, que une duas ou mais tomadas na mesma tela. O segundo é um recurso de roteiro e consiste no "uso de eventos conjuntos", que faz com que os protagonistas se encontrem em um mesmo espaço de tal forma que com uma só câmera podemos filmar os dois juntos.

Exemplos deste tipo de estrutura podem ser encontrados em "*Happy Endings*" (2005, escrito e dirigido por Don Roos), "*Love Actually*" (2003, escrito e dirigido por Richard Curtis), "*The Holliday*" (2006, escrito e dirigido por Nancy Meyers) e "*Magnolia*" (1999, escrito e dirigido por Paul T. Anderson).

Em "*Happy Endings*", por exemplo, o roteiro final conta 4 histórias: a primeira é a de Mamie Pepitone, que é extorquida por um jovem documentarista, que lhe promete revelar o paradeiro do filho que ela entregou para adoção em troca de filmar o encontro. A segunda é a de Charlie Peppitone, meio-irmão gay de Mamie e (mesmo sem saber) pai do filho que ela entregou para adoção. Mas Charlie tem seus próprios problemas: ele suspeita que as amigas lésbicas do seu namorado, Gil, usaram sua mostra de esperma para conceber seu filho e está disposto a expor a fraude. A terceira é a de Otis, um garoto rico que é extorquido por Jude, que lhe propõe ajudá-lo a ocultar do seu pai sua homossexualidade em troca de que a ajude a casar-se com o velho rico. E a quarta e última é a de Jude que, depois de atrair o interesse do pai de Otis, percebe que se apaixonou pela primeira vez, mas é muito tarde para esclarecer o equívoco.

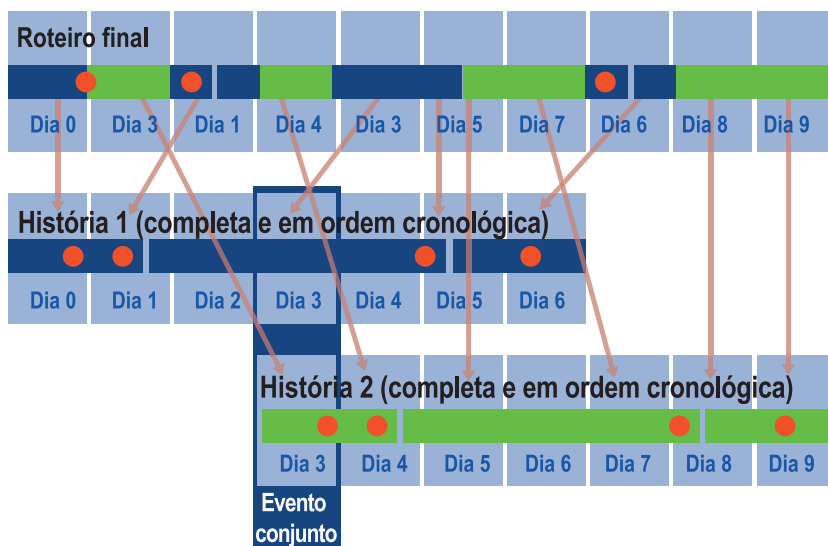
Neste filme temos quatro histórias com quatro protagonistas e quatro conflitos dramáticos independentes com os quais poderíamos fazer quatro filmes individuais. São utilizadas várias técnicas sinalizadas anteriormente, como a "conexão temática" (todas as histórias falam da mentira e da paternidade/maternidade), "fatos de uma história que afetam as outras" (por exemplo, Jude é protagonista da sua própria história, ao mesmo tempo em que é antagonista da história de Otis), ou o "uso de um evento conjunto" (que aparecem em vários momentos, mas com maior intensidade no final, quando as histórias começam a se unir). Todas as histórias compartilham a mesma dimensão de tempo (apesar de que em algumas há *flashbacks* e *flashforwards*) e se cruzam em direção ao final da história.

Estrutura sequencial linear

A estrutura sequencial linear exige um nível maior de participação do espectador para categorizar e organizar as histórias. Está formada por duas ou mais histórias, cada uma delas mantém uma dimensão de tempo própria, cujas linhas externas também costumam se cruzar em algum ponto. Trata-se novamente da técnica de "utilização de eventos conjuntos" que na estrutura sequencial linear costuma ser usada como um ponto de referência temporal para ajudar o público na reconstrução cronológica das histórias.

Justamente pelo evento conjunto, esta estrutura é muito útil quando a ideia é contar diferentes pontos de vista sobre um mesmo fato. Um exemplo disto pode ser encontrado no filme "*Crash*" (2006, escrito e dirigido por Paul Haggins) que demonstra como um mesmo fato pode ter diferentes interpretações ou sentidos, de acordo com o ponto de vista que o encaramos.

Na estrutura sequencial linear não existe uma ordem cronológica no roteiro final, apenas em cada história individual. Quando vemos o filme, o tempo salta para frente ou para trás, mas, se isolarmos cada história individual, notaremos que cada vez que voltamos a uma história individual, o fazemos em um momento posterior ao da última vez. Vejamos a seguir um exemplo de estrutura sequencial linear.

FIGURA 41 – Estrutura sequencial linear

Neste exemplo, o roteiro final não apresenta uma ordem cronológica, já que a sucessão temporal não está organizada da menor para a maior (dias 0, 3, 1, 4, 3, 5, 7, 6, 8 e 9). No entanto, se separarmos as histórias 1 e 2, encontraremos em ambas um tempo *linear*, isto é, estão organizadas temporariamente da menor para a maior. A ordem de aparição da *História 1* é a seguinte: dias 0, 1, 3, 5 e 6 (de menor para maior). A *História 2* aparece na seguinte ordem: dias 3, 4, 5; 7, 8 e 9 (também de menor para maior). No exemplo, utilizou-se o recurso de "utilização de um evento conjunto", que ocorre no dia 3, e serve como ponto de referência temporal para o público.

Seguindo a analogia que utilizamos anteriormente, ao criar o roteiro final, o trabalho do roteirista não é como o de um operador de exteriores e sim como o de um *editor*. Ao invés de receber as imagens das 3 câmeras através de uma transmissão ao vivo, recebe três fitas com aquilo que cada câmera gravou enquanto seguia um protagonista. Diferente da estrutura sequencial em paralelo, aqui, o roteirista pode incluir eventos que ocorrem em dois lugares diferentes, em um mesmo momento.

Suponhamos que o evento conjunto seja um terremoto. A câmera 1 segue Ana, que está a ponto de dar à luz no hospital, quando o terremoto causa um defeito nos equipamentos do centro cirúrgico, colocando em risco a vida do seu bebê. Nesse mesmo instante, a câmera 2 está junto a David, que decidiu que a vida não tem sentido e aponta um revólver para a própria cabeça. O terremoto o faz tropeçar justo antes do disparo e salva sua vida. Por um lado, a câmera 3 está direcionada para Gastón, que decidiu limpar as janelas do seu apartamento no 20º andar e fica pendurado no umbral no momento do terremoto.

Estes três fatos são muito importantes para deixá-los de fora do roteiro final. Por sorte, a estrutura sequencial linear permite ao roteirista contar o parto de Ana e voltar no tempo para contar a tentativa de suicídio de David para, por último, voltar novamente no tempo e contar a perigosa situação de Gastón. A única regra de ouro que deve ser mantida nesta estrutura é que, ao voltar a cada história, *sempre se deve fazê-lo em um momento posterior ao último em que foi deixada*. Ou seja, se depois de Gastón, o roteirista voltar para a história de Ana, não pode fazê-lo em um momento anterior ao terremoto. E o mesmo se aplica ao restante das histórias.

Para tornar nossa analogia mais precisa, diremos que, no caso da estrutura sequencial linear, o roteirista é como um montador que recebe 3 tapes com as gravações de cada câmera, mas seu reprodutor de vídeo não tem botão para rebobinar. Em consequência, cada vez que "cola" uma parte de uma história, ao voltar a ela não tem outra opção a não ser continuar com o que aconteceu depois.

Podemos encontrar um exemplo deste tipo de estrutura no filme "Amores Perros", onde há um evento conjunto (uma batida) que une os protagonistas das três histórias: Octavio, "El Chivo" e Valeria. O filme começa com a história de Octavio, que se apaixona pela esposa do seu violento irmão. Planeja fugir com ela e para isso economizou dinheiro graças à incrível performance do seu cachorro nas brigas clandestinas. Um colega atira no seu cachorro e Octavio o apunhala para vingar-se. Mas, enquanto foge, bate no carro de Valeria.

Neste ponto, a trama retrocede no tempo para contar a história de Valeria, uma bela modelo que acaba de se mudar para o seu novo lar junto com o seu namorado. Depois que ele finalmente decidiu abandonar sua esposa para ir morar com ela, a vida parece estar melhorando, mas em uma esquina bate no carro de Octavio e fica muito ferida. O repouso estrito que a mantém trancada na sua nova casa e o desaparecimento do seu cachorro fazem aflorar o pior de Valeria, destruindo sua relação. Finalmente, Valeria sofre uma infecção generalizada e tem que fazer uma operação na qual lhe amputam a perna, o que acaba com sua carreira de modelo.

O filme volta novamente no tempo para desenvolver a história de "El Chivo", um ex-guerrilheiro que se transformou em vagabundo e assassino profissional, que é contratado para assassinar o sócio de um empresário. El Chivo se isolou da sociedade depois de abandonar sua esposa e sua filha pela "causa". Vive como um pedinte e seus cachorros são sua única família. Em uma esquina, presencia a batida dos carros de Valeria e Octavio e resgata do carro o cachorro que Octavio levava no banco traseiro. O cachorro está muito ferido, mas El Chivo cuida dele sem saber que está cometendo um grande erro. Já recuperado, o cachorro de Octavio, campeão de lutas clandestinas, mata sem piedade os cachorros de El Chivo.

Ao longo do filme, o roteiro final muda de uma história para outra, mas sempre o faz em um momento posterior ao da última vez. Este é um claro exemplo de estrutura sequencial linear, no qual o tempo do roteiro final muda, mas sempre mantendo uma ordem cronológica interna em cada história individual.

Outros exemplos deste tipo de estruturas podem ser encontrados em "*Citizen Kane*" (1941, escrito por Herman Mankiewicz e Orson Welles), "*Julie & Julia*" (2009, escrito e dirigido por Norah Ephron), "*Fried Green Tomatoes*" (1991, baseado no livro de Fannie Flag e adaptado para o cinema por ela e Carol Sobieski), "*Dolores Claiborne*" (1995, baseado no livro de Stephen King e adaptado para o cinema por Tony Gilroy) e na minissérie "*Damages*" (2007-2009, criada por Glenn Kessler, Todd A. Kessler e Daniel Zelman).

Em "*Citizen Kane*" há um protagonista no presente: um jornalista que decide tentar descobrir quem era realmente Kane a partir das suas últimas palavras. Com cada entrevistado, encontramos um novo protagonista que conta sua história própria (seu amigo, Jedediah Leland; sua esposa, Susan Alexander, etc.). Com cada nova história, saltamos do presente ao passado, mas internamente cada uma delas mantém uma linearidade.

Em "*Dolores Claiborne*", encontramos uma história no presente, protagonizada por Selena e outra no passado, protagonizada pela sua mãe, Dolores. Selena é uma jornalista que perdeu todo contato com sua mãe, anos atrás. Mas, ao saber que Dolores foi acusada pelo assassinato de uma idosa que estava sob seus cuidados, volta ao esquecido povoado natal onde –- com muito pesar –– deve reconstruir a difícil relação com sua mãe.

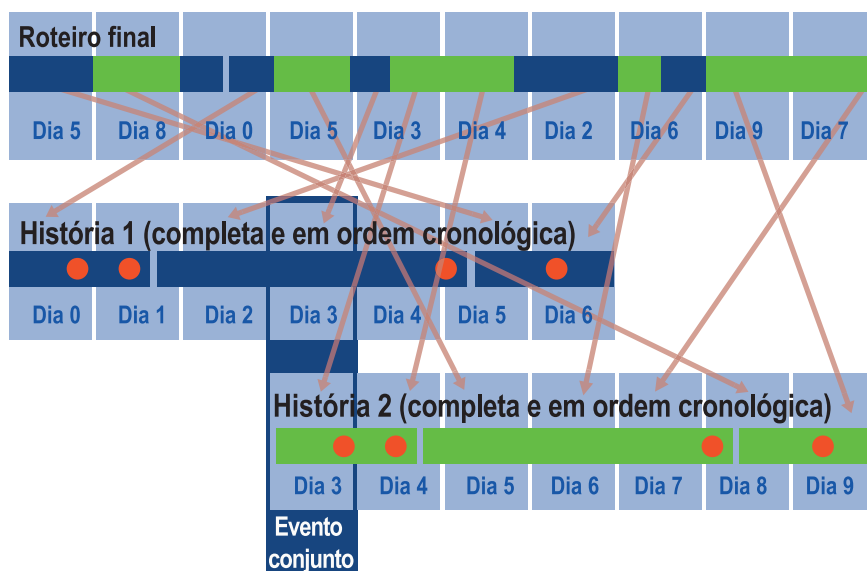
A história do passado conta a vida de Dolores quando Selena ainda era uma criança. Dolores tem um marido violento e alcoólatra. Alguns indícios a levam a temer pela integridade da sua filha e decide que deve colocar um ponto final nesse assunto. O filme salta para frente e para trás no tempo, à medida que alterna entre uma história e outra; mas conserva uma ordem cronológica tanto na história de Dolores quanto na de Selena, já que cada vez que retoma uma história o faz em um momento posterior à última.

Como comentário final, adicionaremos que alguns filmes (como "*Dolores Claiborne*") costumam alternar claramente entre duas histórias: uma no passado e outra no presente. Aronson chama esta variante de "estrutura em *flashback*", mas considero que, em essência, não tem suficientes características distintivas para diferenciá-las da estrutura sequencial linear: ambas têm duas ou mais histórias em diferentes dimensões do tempo, que se cruzam em algum ponto, com um roteiro final que não apresenta um tempo linear e histórias que conservam a ordem cronológica.

Estrutura sequencial não linear

Neste tipo de estrutura não existe uma ordem cronológica no roteiro final nem nas histórias individuais. Das estruturas sequenciais é a que exige maior participação por parte do espectador e, consequentemente, é a que corre o maior risco de desorientá-lo e perder sua atenção. No entanto, corretamente utilizada, pode potencializar a viagem emocional a níveis muito altos.

Na estrutura sequencial não linear, o roteiro final salta para frente ou para trás no tempo, mas ao mesmo tempo, cada regresso a uma história em especial pode ser realizado em um momento posterior ou anterior ao da última vez que a visitamos. Vejamos a seguir uma figura de como seria um roteiro em estrutura sequencial não linear.

FIGURA 42 – Estrutura sequencial não linear

Neste exemplo, podemos apreciar que o roteiro final não mantém uma cronologia, já que não está organizado cronologicamente do menor para o maior (apresenta a seguinte ordem: dias 5, 8, 0, 5, 3, 4, 2, 6, 9 e 7). Se separarmos as histórias, também não estão ordenadas cronologicamente da menor para a maior. Neste exemplo, a **História 1** aparece na seguinte ordem: dias 5, 0, 3, 2 e 6. Por outro lado, a **História 2** aparece na seguinte ordem: dias 8, 5, 3, 4, 6, 9 e 7.

Seguindo com a analogia que usamos nas outras estruturas, neste caso, o roteirista é como um editor que recebe o material registrado pelas 3 câmeras do exemplo, mas não tem nenhuma restrição. Seu reprodutor tem um botão de rebobinado e avanço que permite escolher livremente as porções de material que vai usar. Cada vez que usar o material da câmera 1, 2 ou 3, pode decidir seguir adiante desde o ponto deixado na entrada anterior ou rebobinar e usar uma porção de material que corresponde a um momento anterior ao da última vez.

Por exemplo, o roteirista pode começar o filme com a história de Ana no momento em que está dando à luz e acontece o terremoto; logo passar para a história de David no momento em que vai se suicidar e é salvo milagrosamente pelo mesmo terremoto; a seguir pode voltar à história de Ana, mas no dia anterior ao parto, quando sua mãe lhe diz que tem um mau pressentimento em relação ao seu bebê; a seguir, pode passar para a história de David, quando ele conhece a garota pela qual tentará se suicidar depois. Por último, pode voltar à história de Ana quando visita o túmulo do seu bebê, morto durante o parto.

Encontramos exemplos deste tipo de estruturas em "21 Grams" (2003, escrito por Guillermo Arriaga) e "Pulp Fiction" (1994, escrito e dirigido por Quentin Tarantino).

Técnicas para neutralizar problemas das estruturas sequenciais

Como dissemos anteriormente, as estruturas alternativas podem apresentar problemas de unidade, ritmo, significado e fechamento se não forem usadas corretamente. Uma condição *sine qua non* ao escrever um roteiro utilizando estruturas alternativas é trabalhar cada história por separado e conseguir uma sólida estrutura clássica.

Recordemos que cada história é como uma peça do grande quebra-cabeça final, por isso, necessitamos que cada uma tenha uma forma precisa, exata, definida. Não podemos ter peças difusas, incompletas ou que pos-

sam ser rompidas quando as manipulamos. Paradoxalmente, para escrever uma história em uma estrutura alternativa precisamos de uma grande dose de estrutura clássica. Como Aronson comenta, é praticamente impossível lidar com uma estrutura alternativa sem ter um domínio absoluto sobre a estrutura clássica.

Ter histórias individuais com uma sólida estrutura clássica é condição necessária, mas não suficiente. Escrever um roteiro em uma estrutura alternativa é uma tarefa enorme e exponencialmente mais complexa que um roteiro em estrutura clássica. Não só temos que conseguir que cada história funcione individualmente, mas também que o faça em relação ao resto das histórias. Por isso, diríamos que um roteiro que combina, por exemplo, 4 histórias não é 4 vezes mais difícil que um roteiro em estrutura clássica e sim 16 vezes. De fato, não só devemos ter cuidado para que as 4 histórias sejam sólidas, mas que as relações entre cada uma delas também o sejam. É necessário conseguir que estas relações sejam orgânicas, para evitar problemas de unidade, ritmo, significado e fechamento.

Afortunadamente, há algumas técnicas que nos ajudam na tarefa de conectar as histórias de forma organizada, coordenada e harmônica. Ao longo da minha experiência como autor e consultor de roteiros baseados em estruturas alternativas, combinei algumas técnicas sugeridas por Aronson com outras que fui descobrindo na prática. Desta combinação surgiu a lista que veremos a seguir, onde junto à explicação das técnicas, indica-se o tipo de problema (de unidade, ritmo, significado ou fechamento) que ajudam a resolver:

- **Conexão temática:** Consiste em encontrar denominadores comuns a todas as histórias. Para aplicar esta técnica, o roteirista constrói as histórias ao redor de um ou vários eixos temáticos comuns. Geralmente, cada história expõe diferentes pontos de vista sobre um mesmo tema (por exemplo: o amor, o sacrifício, a realização pessoal, etc.). Esta é talvez a mais importante das técnicas já que, como vimos anteriormente, sua falta pode provocar sérios problemas nos níveis de atenção do público. A conexão temática é quase uma condição indispensável e é usada para melhorar aspectos relativos à *unidade* e *significado*.
- **Conexão geográfica ou física:** Consiste em construir histórias que ocorrem em um mesmo espaço (país, cidade, bairro, etc.) ou cada um em um lugar contrastante (a floresta amazônica/a Antártida, uma cidadezinha/uma grande cidade, etc.). Esta técnica pode ser aplicada por semelhança ou contraste e serve para melhorar principalmente questões de *unidade*.
- **Conexão social:** Nesta técnica, cada história se refere a um grupo

social por semelhança ou contraste (história de senhoras ricas, ou história de uma senhora rica, uma de classe média e uma pobre, etc.) É usada para melhorar aspectos relativos à *unidade* e *significado*.

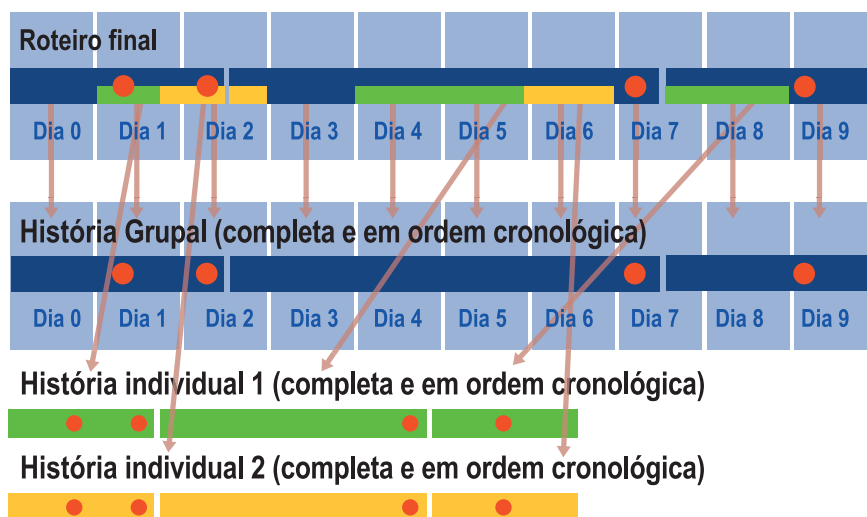
- **Conexão por limite temporal:** Muitos filmes utilizam um limite de tempo (geralmente estabelecido no começo) para dar um maior sentido de *unidade* e *fechamento*. Por exemplo: histórias de fim de milênio, histórias dos três dias anteriores à colisão de um cometa contra a Terra, etc.
- **Utilização de personagens facilitadores:** Consiste no uso de personagens não protagônicos que se relacionam com os protagonistas de cada história e se movem entre eles facilitando a passagem de um a outro. Seu uso ajuda a melhorar o *ritmo*.
- **Utilização de eventos conjuntos:** Aqui, o roteirista cria um fato que aparece em todas as histórias e que geralmente tem um significado especial em relação ao tema central –– idealmente deveria coincidir com um ponto estrutural em cada história. Muitas vezes, é utilizado como ponto de referência para orientar o espectador sobre a dimensão de tempo, para gerar um clímax conjunto, etc., e permite melhorar questões de *unidade*. Se for relacionado com a temática central, também serve para o *significado*. E se for usado para um clímax conjunto, ajuda a melhorar questões de *fechamento*. Esta técnica é praticamente usada em todas as estruturas sequenciais. Na estrutura sequencial em paralelo costuma ser utilizada para unir as histórias até o final; nas estruturas sequenciais linear e não linear, é comum servir como pontos de referência temporal.
- **Utilização de sequências de uma história que se fundem em outras**: Este recurso consiste em unir as ações de duas ou mais histórias de forma que a passagem de uma a outra ocorra de maneira quase imperceptível. Começa contando a história de um protagonista que se cruza com a de um segundo protagonista e, em seguida, continua contando a do segundo, tornando quase imperceptível o salto de uma história para outra. Poderíamos dizer que nesta técnica as histórias ocorrem perto umas das outras, mas não se tocam porque as personagens quase não interagem. Seu uso ajuda a melhorar o *ritmo*.
- **Utilização de eventos de uma história que afetam a outra:** Esta técnica é similar à anterior, mas aqui a atitude de um protagonista afeta diretamente a linha externa da história de outro protagonista. Por exemplo, o protagonista da história 1 é um ladrão que rouba de um banco o dinheiro que o protagonista da história 2 precisa para pagar uma dívida pela qual está jurado de morte. Diferente da técnica anterior, na qual os protagonistas não interagem, aqui cada um age diretamente sobre o desenvolvimento da história do outro. Também se distingue da técnica de utilização de um evento comum, já que este evento não envolve todas as histórias. É usada para melhorar problemas de *unidade* e *ritmo*.

- **Utilização de viradas para mudar de história:** É um recurso importantíssimo e quase uma condição indispensável para manter o ritmo. Consiste em deixar cada história em uma pergunta aberta, um evento inesperado ou uma virada antes de passar à seguinte. O roteirista manipula os níveis de atenção ativo e latente, desta forma, o espectador presta atenção à segunda história, mas mantém latente a pergunta sobre a primeira. Igual ao que acontece com a estrutura clássica truncada, evita-se a frustração que o público sente se deixamos de contar uma história que está agradando, já que a virada fornece uma sensação de "corte" ou "fechamento". Ao retomar as histórias abandonadas, a conexão é quase imediata e permite resolver grande parte dos problemas de *ritmo*.

Estruturas sequenciais de múltiplos protagonistas

As estruturas de múltiplos protagonistas são outros modelos que permitem contar mais de uma história com mais de um protagonista, mas conservam algumas características similares à estrutura clássica. Na estrutura clássica, temos um protagonista e um conflito dramático principal, nas de múltiplos protagonistas ocorre a mesma coisa, só que o protagonista, ao invés de ser uma pessoa, é um *grupo* de pessoas com um conflito dramático *comum*.

No entanto, já uma característica que não encontramos na estrutura clássica: à história grupal são agregadas as histórias individuais de cada membro do grupo. Neste grupo, todos os membros têm similar importância dramática e à medida que cada um desenvolve sua história individual, conta-nos uma parte da história grupal. Corretamente utilizadas, as estruturas de múltiplos protagonistas não interrompem o relato quando um membro sai do centro da ação e outro toma seu lugar.

FIGURA 43 – Estruturas de múltiplos protagonistas

Neste tipo de estrutura, a dimensão temporal principal é marcada pela história grupal e geralmente tem uma ordem linear. Mas as histórias individuais (a história pessoal que nos conta cada membro) podem ou não estar na mesma dimensão de tempo. Em alguns casos, as histórias individuais são geradas dentro do período de tempo da história grupal e, em outros casos, podem se desenvolver por completo em outra dimensão de tempo. Se não dividem a mesma dimensão temporal, é comum recorrer ao *flashback* (salto para trás no tempo), mas também se pode utilizar o *flashforward* (salto para frente no tempo) ou ainda o salto a um tempo ou realidade alternativa (a série "Lost" utilizou todas estas variantes em diferentes temporadas).

O conflito dramático grupal está relacionado normalmente com a sobrevivência (física ou metafórica) do grupo (por isso Aronson o denomina "macro de sobrevivência"). As estruturas de múltiplos protagonistas costumam ser especialmente úteis quando o roteirista deseja explorar diferentes tipos de respostas a um problema comum. Por esta razão, os membros do grupo costumam ser diferentes variantes do mesmo tipo de personagem (por exemplo, em *Galaxy Quest*, o protagonista é um grupo de atores frustrados onde cada membro representa uma variante: a atriz condenada pelo seu corpo, o ator clássico que não conseguiu reconhecimento, o mau ator transformado em ídolo, etc.).

Encontramos exemplos de estruturas de múltiplos protagonistas em filmes como "El Método" (2005, escrito por Mateo Gil e Marcelo Piñeyro), "*Cube*" (1997, escrito por André Bijelic, Vicenzo Natali e Graeme Man-

son), “*Galaxy Quest*” (1999, escrito por David Howard e Robert Gordon), “Esperando la carroza” (1985, escrito por Jacobo Langsner e Alejandro Doria). “*Armageddon*” (1998, baseado na história de Robert Roy Pool e Jonathan Heinsleigh; adaptado por Tony Gilroy e Shane Salerno; e com roteiro de Jonathan Heinsleigh e J. J. Abrams), e a série “*Lost*” (2004 a 2010, criada por J. J. Abrams, Jeffrey Lieber e Damon Lindelof).

Na minissérie “Lost”, por exemplo, os membros do grupo são diferentes versões dos sobreviventes de um acidente aéreo e dividem um conflito dramático comum: querem voltar para casa, mas não sabem onde estão, não têm meios para comunicar-se e há pessoas e eventos estranhos na ilha que ameaçam suas vidas. À medida que o relato avança, também vão se desenvolvendo as histórias individuais de cada membro do grupo. Estas histórias individuais têm uma relação estreita com a história grupal. Por exemplo, quando os sobreviventes descobrem uma arma, Sawyer (um perigoso delinquente) se apropria dela e a usa para impor sua vontade. Os outros conseguem recuperá-la e a entregam a Kate, acreditando que assim estarão a salvo. Mas o espectador conhece a história passada de Kate (que é acusada de assassinato e potencialmente mais perigosa que Sawyer) e sabe que a decisão do grupo pode ser um perigo ainda maior para a sobrevivência do grupo. Nesta minissérie, os roteiristas levaram adiante uma tarefa titânica, não apenas pela quantidade de personagens e histórias e sua qualidade (declinante nas suas últimas temporadas), mas porque combinaram a estrutura de protagonistas múltiplos de lugar com a de estruturas sequenciais (em paralelo, lineares). Podemos dizer que se trata de uma superestrutura fractal composta por fractais.

FIGURA 44 – Tipos de estruturas de múltiplos protagonistas

Tipos de estruturas de múltiplos protagonistas:
*** de missão**
*** de reencontro**
*** de lugar**

Aronson distingue três tipos de estruturas de múltiplos protagonistas: “de missão”, “de reencontro” e “de lugar”. No entanto, as características essenciais das estruturas de múltiplos protagonistas são mantidas iguais nos três tipos. De fato, os tipos de estruturas sequenciais diferem não tanto em sua estrutura, mas também no *conteúdo*, já que fazem referência principalmente ao tipo de conflito, às características do grupo e às técnicas a aplicar em cada uma.

Estrutura de múltiplos protagonistas de missão

O conflito grupal

Neste tipo de estrutura, a história principal gira em torno de um grupo de pessoas que recebe uma missão, e o conflito dramático grupal está centrado geralmente em se o grupo conseguirá sobreviver aos perigos da mesma. Normalmente, trata-se de uma sobrevivência *física* (não metafórica) de grupo.

As histórias normalmente apresentam um grande dinamismo em relação à duração da ação e potencial visual, já que o foco está posto na linha externa. As personagens brigam principalmente contra forças antagônicas alheias ao grupo (forças da natureza e outros grupos) e se movem por uma grande variedade de cenários para realizar sua missão, o que "abre" a história e lhe dá um grande potencial visual.

O grupo

Na estrutura de múltiplos protagonistas de missão, os membros do grupo podem ou não conhecer-se anteriormente. Assim como em todas as estruturas de múltiplos protagonistas, muitos membros costumam ter uma importância dramática similar, ainda que possa aparecer a figura de um líder ou, como diz Aronson, um "personagem dominante".

Esta figura costuma ser quem obriga os outros a realizar ações que podem ser perigosas e assim pode atuar em alguns momentos como uma espécie de antagonista dentro do próprio grupo, gerando um problema interno a ser resolvido pelo grupo. Também permite a troca de lealdades e, consequentemente, o desenvolvimento das histórias individuais dos membros do grupo.

As histórias individuais

Se os membros do grupo se conhecem anteriormente, as histórias individuais podem fazer referência a velhos problemas ou experiências que podem colocar em risco a sobrevivência do grupo. Por exemplo, no filme *Galaxy Quest*, um grupo de atores de uma série de ficção-científica é convocado por uns extraterrestres (que acreditam que a série é um documentário) para derrotar o poderoso e malvado Sarris. O ator Jason Nesmith

(que funciona como "personagem dominante") é o falso capitão do grupo e teve um *affair* com uma das atrizes: Gwen DeMarco. A passada história de amor não terminou bem e ambos deverão superar suas diferenças e trabalhar juntos se quiserem sobreviver à missão.

As histórias individuais em uma estrutura de missão podem ser contadas totalmente no passado (através de *flashbacks*); parcialmente no passado (com uma parte em *flashback* e outra parte enquanto realiza a missão) ou totalmente no presente (através dos diálogos, as personagens contam o que aconteceu no passado).

Se os membros do grupo não se conhecem, as histórias individuais às vezes se referem às questões pessoais que cada um carrega nas suas vidas e que dificultam a realização da missão ou colocam o grupo em perigo. Outras vezes, podem estar relacionadas com problemas de liderança, traições, lealdades seletivas, etc. Neste caso, as histórias individuais são contadas totalmente no presente, já que começam a partir da formação do grupo.

Estrutura de múltiplos protagonistas de reencontro

O conflito grupal

A história principal trata de um grupo de pessoas que se conhecem no passado e se reúnem depois de uma longa separação causada por problemas ainda não resolvidos. O motivo da reunião geralmente é para celebrar um ritual de passagem: um nascimento, uma morte, um casamento, etc.

O conflito dramático grupal se refere a se o grupo conseguirá resolver seus conflitos do passado e manter-se unido. Trata-se obviamente de um tipo de sobrevivência *metafórica* na qual a separação do grupo equivale a sua "morte". Diferente da estrutura de missão, aqui se acentuam os conflitos interpessoais. A ação costuma ocorrer quase sempre em uma mesma locação e, sendo assim, pode ser menos dinâmica.

O grupo

Neste caso, normalmente o grupo existia como tal no passado, mas houve problemas que fizeram com que seus membros se separassem. Às vezes, a dissolução do grupo tem a ver com o tempo e a distância, que

determinou uma separação mais progressiva. No entanto, nestes casos, as mudanças ocorridas nos seus membros (que já não são o que costumavam ser) costumam ser a fonte de conflitos na história do presente.

Esta história gira ao redor de se os membros conseguirão resolver os problemas do passado (ou causados pela passagem de tempo) para conseguir a sobrevivência metafórica do grupo. Como consequência, os membros *necessariamente* devem se conhecer antes do reencontro.

As histórias individuais

As histórias individuais podem ser apresentadas e resolvidas totalmente no presente, ou ainda começar no passado (que visitamos através de *flashbacks*) e resolver-se no presente. Por exemplo, em "Esperando la carroza" (1985, escrito por Jacobo Langsner e Alejandro Doria), a família se reúne para o velório de Mamá Cora e as mentiras e enganos trazidos do passado afloram. Estes problemas do passado são contados através dos diálogos dos protagonistas, por isso, as histórias individuais são apresentadas e resolvidas no presente.

Estrutura de múltiplos protagonistas de lugar

O conflito grupal

Aqui, a história principal trata de um grupo de pessoas (que podem ou não se conhecer antes) que acaba preso (literal ou metaforicamente). O conflito dramático grupal gira em torno a se o grupo conseguirá liberar-se do lugar que ameaça sua sobrevivência (física ou metafórica).

Trata-se de um lugar físico, o catalisador é o evento que determina o confinamento em si: um maníaco sequestra um grupo de pessoas, uma tempestade derruba um avião e deixa seus passageiros numa ilha, etc. O foco do conflito dramático grupal depende do tamanho do espaço no qual o grupo está confinado. Se for um espaço reduzido (como no filme "*Cube*"), a história tem possibilidades limitadas de dinamismo, no que diz respeito à ação e ao potencial visual. Para compensá-lo, o conflito grupal está focalizado nos conflitos interpessoais. Se, por outro lado, se tratar de um espaço amplo (como acontece, por exemplo, em "*Lost*", onde o grupo

está preso em uma ilha) há mais possibilidades de dinamismo no que diz respeito à ação e ao potencial visual – ainda que os conflitos interpessoais possam desempenhar um papel de destaque.

Se for um lugar metafórico, nem sempre há um momento claro de confinamento que funcione como catalisador. No filme "*American Beauty*" (1999, escrito por Alan Ball), as personagens estão "presas" em seu papel social desde o princípio e o catalisador é a decisão de um dos membros do grupo –– Lester –– de romper com as regras. Por outro lado, no filme "El Método" (2005, adaptado ao cinema por Mateo Gil e Marcelo Piñieyro), um grupo de executivos fica "preso" na sua ambição, o que os impede de deixar o processo desumano de seleção de pessoal ao qual se submetem. Aqui, o catalisador é claramente o momento em que todos decidem submeter-se às regras do jogo.

O grupo

No lugar físico, os membros costumam ser pessoas que não se conhecem e que simplesmente estão no lugar e no momento equivocados quando acontece o confinamento. Aqui, a figura de "personagem dominante" ou líder que descrevemos anteriormente assume grande importância, já que permite uma fonte inesgotável de conflitos interpessoais dentro do grupo. Também pode aparecer o "traidor interno", isto é, um membro do grupo que se revela contra a personagem dominante e age contra seus objetivos ou trata de se desfazer dele. Por momento, age como uma espécie de antagonista, já que não pode colocar o grupo em perigo. Isto confere à história mais oportunidades de conflitos interpessoais e potencia o desenvolvimento das histórias individuais dentro do contexto do lugar.

Por último, pode haver um "infiltrado", isto é, uma personagem que aparenta ser parte do grupo, mas em realidade forma parte dos antagonistas externos. Por exemplo, em "El Método" é Ricardo (o infiltrado da empresa no grupo de candidatos); em "*Lost*" há vários infiltrados; entre eles, a personagem de Bem, que se faz passar por sobrevivente de um acidente na ilha quando, na verdade, é o arqui-inimigo contra o qual o grupo está lutando.

Se o lugar for metafórico, os membros do grupo podem ou não se conhecer de antes. Neste tipo de lugar, às vezes aparece a figura de um "forasteiro". Trata-se de uma personagem que está junto ao grupo, mas não faz parte deste e o questiona. O forasteiro ajuda a redefinir o grupo, ao fazer perguntas e desafiar suas crenças, valores, etc. Por exemplo, em "*American Beauty*" é a personagem de Ricky Fitts (o adolescente vizinho).

As histórias individuais

As histórias individuais podem acontecer no presente (a partir da interação do grupo), totalmente no passado (normalmente relatam fatos do passado que têm um impacto direto no conflito grupal) ou parcialmente no passado (começam no passado e terminam se resolvendo no presente).

Técnicas para neutralizar problemas das estruturas de múltiplos protagonistas

As técnicas que vimos anteriormente para neutralizar problemas das estruturas sequenciais podem ser de grande ajuda em uma estrutura de múltiplos protagonistas –– principalmente aplicáveis para relacionar histórias individuais.

Um primeiro passo é determinar a que tipo de estrutura de múltiplos protagonistas nossa história pertence. Cada um dos três tipos implica em características específicas dos tipos de conflito grupal sobre os que criamos nossa história principal.

A seguir, resumimos as técnicas específicas para estruturas de múltiplos protagonistas.

- **Desenvolvimento de histórias em separado:** Consiste em trabalhar cada uma das histórias individuais e a história do grupo de forma independente, aplicando a estrutura clássica. Em cada história individual, teremos um protagonista e um conflito dramático principal. Na história grupal mantêm-se praticamente as mesmas características, só que o protagonista é um *grupo*. A história grupal deve ser interessante, mas sem muitas viradas, já que não há tempo para desenvolvê-la. Deve-se planejar estrategicamente, buscando o máximo potencial de desenvolvimento para as histórias individuais. Esta técnica pode ser aplicada aos 3 tipos de estruturas de múltiplos protagonistas.
- **Utilização do "macro de sobrevivência":** Esta técnica se refere a estabelecer o conflito dramático da história grupal ao redor da pergunta ativa central: o grupo conseguirá sobreviver? No caso do tipo de missão, refere-se a sobreviver aos perigos da missão, no caso do reencontro, sobreviver aos problemas não resolvidos do passado e, no caso de lugar, sobreviver ao confinamento.
- **Busca de pontos de conexão**: Também pode ser aplicada aos 3 tipos de estruturas de múltiplos protagonistas. Procura-se unir as histórias individuais entre si e estas histórias com a história grupal, aplicando as técnicas das estruturas sequenciais que tratamos anteriormente.
- **Estabelecimento precoce do grupo como protagonista:** Consiste em apresentar o catalisador (a ameaça do grupo) o mais

rápido possível. Isto ajuda a deixar claro que a história trata de um grupo. De outro modo, o público tentará situar um protagonista entre todas as personagens, resultando em confusão e, finalmente, perda do interesse. É necessário estabelecer a normalidade do grupo e de seus membros de forma sumamente econômica, caso contrário, o primeiro ato pode se prolongar por muito tempo. Esta técnica é igualmente válida para os três tipos de estruturas de múltiplos protagonistas.

- **Desenvolvimento de linhas internas:** As relações entre os membros do grupo são o motivo de ser de qualquer um dos 3 tipos de estrutura de múltiplos protagonistas. É necessário evitar que se enfoquem brigas sobre o passado sem relação direta com o presente.
- **Criação de membros ao redor de um tipo**: Outra técnica igualmente aplicável aos 3 tipos de estrutura de múltiplos protagonistas consiste em estabelecer um denominador comum na definição da caracterização do grupo e fazer com que cada membro seja uma variante do mesmo tipo de personagem. Um grupo pode ser caracterizado como "náufragos" e cada membro pode representar uma variante de náufrago: o náufrago valente, o covarde, o religioso, o pragmático, o pessimista, etc.
- **Utilização do arquétipo do herói:** Esta técnica serve principalmente para histórias do tipo de missão e consiste em aplicar o modelo do herói, só que no lugar de fazê-lo sobre um personagem, realiza-se sobre o grupo como tal.
- **Utilização de um personagem dominante**: É uma técnica aplicável a histórias em estrutura de múltiplos protagonistas de missão ou de lugar. Apesar de que nestes tipos há claros antagonistas externos, é recomendável potenciar os conflitos dentro do grupo. É uma situação similar às *road movies* onde, por não haver conflito entre os viajantes, estes apenas podem reagir contra as forças externas e, em consequência, a história ficaria estancada dramaticamente quando as personagens ficam sozinhas. Consiste em pegar um membro do grupo e transformá-lo em líder. Trata-se de um membro que se destaca dos outros e os obriga a tomar decisões que implicam em um risco ou perigo. Oferece à história um problema interno a ser resolvido e permite que cada membro reaja diante dele. Também permite a troca de lealdades e, consequentemente, o desenvolvimento das linhas internas. É importante evitar levar a personagem dominante ao extremo de transformá-la no único protagonista. Deve ser feito evitando que os outros membros do grupo se transformem em personagens voluntários colocados a serviço da história do líder.
- **Utilização de um forasteiro:** É a personagem que está junto ao grupo, mas não forma parte deste e o questiona. O forasteiro ajuda a redefinir o grupo, ao fazer perguntas e desafiar suas crenças, valores, etc. É utilizado principalmente na estrutura de lugar metafórico.

- **Utilização de um traidor interno:** É o membro do grupo que se revela contra a personagem dominante e trata de se desfazer da mesma. É uma fonte de conflitos interpessoais dentro do grupo e ajuda a dar suspense à história. Pode ser utilizado no caso de estrutura de múltiplos protagonistas de missão ou de lugar.

4.1.4 A sinopse de documentário

Consideramos necessário fazer uma menção especial sobre a pertinência da aplicação das estruturas narrativas, no caso de um documentário. É importante compreender que as estruturas narrativas se aplicam da mesma maneira para qualquer sinopse que utilize uma estrutura dramática para contar uma história (seja fictícia ou inspirada na realidade).

Um erro muito comum nas sinopses de documentários consiste em escrever sobre o *tema* ao invés de *contar a história*. Para quem avalia a conveniência de escolher nosso projeto, o importante é que contem como será o documentário, *não* que expliquem o tema.

Outro erro recorrente consiste em acreditar que pelo simples fato de ter escolhido um tema interessante, o documentário automaticamente também o será. A vida de San Martín (libertador argentino) é muito interessante, mas isso não garante que todos os documentários também o sejam. Se nosso documentário não for outra coisa além da transcrição da vida de uma pessoa ou a narração de um fato tal como o mesmo aconteceu, três coisas podem acontecer. Por um lado, demonstramos a quem avalia nossa proposta que o máximo que podemos aspirar é ser bons pesquisadores –– não necessariamente bons roteiristas. Por outro, estaremos competindo com uma grande quantidade de projetos que oferecem exatamente o mesmo que nós: um relato cronológico sobre a guerra das Malvinas, a biografia de Borges, uma crônica sobre as invasões inglesas ao Rio da Prata, etc. Por último, como os fatos da realidade não nos pertencem, se os transcrevermos tal como aconteceram, corremos o risco de que alguém se aproprie de nossa proposta e a torne própria. Se não houver um verdadeiro tratamento autoral sobre os fatos, só poderíamos provar que a *ideia* de fazer o documentário foi nossa. Como vimos anteriormente, as ideias podem ser livremente usadas, já que a única coisa que a lei protege é a *obra*; isto é, a ideia moldada por um autor que deixa sua marca e cria uma obra.

Os documentos de roteiro de um documentário (isto é, a sinopse, o tratamento, a escaleta e o roteiro) devem deixar claro por que nós podemos contar a vida de San Martín de uma forma especial, única, original. Devem

demonstrar que parte do roteiro é mérito da realidade e que parte é mérito artístico do roteirista.

Aqui surge o problema da estrutura. Está claro que, quando falamos de documentário em sentido estrito, não podemos inventar um evento que nunca aconteceu para que funcione, por exemplo, como primeiro ponto de virada. Por isso, é fundamental uma exaustiva pesquisa –– por parte do Chefe de Pesquisa e sua equipe -– que forneça ao Roteirista-Editor e ao Roteirista informação suficiente para buscar o enfoque, o ângulo ou o ponto de vista a partir do qual a história vai ser tratada. Os eventos e as vidas das pessoas poucas vezes são apresentados com uma perfeita estrutura dramática. A equipe de roteiro deve buscar em toda a pesquisa o ângulo, o fato, o momento e o recorte da realidade que melhor se adapte a uma estrutura dramática.

Um herói de guerra nem sempre morre na batalha que mudou o curso da história. Às vezes, morre de velhice tendo levado uma vida normal e sem muitos sobressaltos depois da guerra. Isto não serviria como clímax, mas, talvez, se recortarmos o momento da última batalha, encontraremos uma apresentação do conflito bélico que logo foi se desenvolvendo e escalando até terminar em um cruel enfrentamento que decidiu a vitória de uma parte e a derrota da outra. Em outras palavras, uma estrutura dramática quase perfeita. Logo, podemos determinar de que ponto de vista o conflito será contado, isto é, quem é o nosso protagonista. É o capitão que desenvolveu a estratégia para ganhar a guerra? É o soldado raso que lutou no grupo perdedor? É o grupo de soldados vencedores com um objetivo comum (estrutura de múltiplos protagonistas)? São três personagens: um soldado, um camponês e uma criança; cada um com sua própria história (estrutura sequencial)? Como vemos, o trabalho do roteirista documentarista é árduo e implica em complexas decisões autorais. Acessar pesquisas sobre o tema e fazer um resumo não tem muito mérito artístico.

Para facilitar a tarefa de escrita de um documentário, é fácil pensar em eventos que já aconteceram ou processos terminados. Desta forma, evita-se um dos males crônicos do roteirista de documentário: o 3º ato. De fato, muitos documentários estão baseados em histórias que ainda estão em curso porque não existe um final; isto faz com que a escritura dos documentos de roteiro se torne impossível. Este problema é evitado se procurarmos, dentro da pesquisa ou da proposta, processos já finalizados e trabalharmos a partir deste ponto (a resolução do conflito dramático) para trás (a apresentação).

No entanto, há alguns casos em que um processo ainda não terminado no momento da escritura do roteiro de documentário pode ser resolvido. Em alguns casos, o roteirista pode planejar ou provocar fatos que

funcionem como parte da estrutura. Um exemplo disso é o documentário "*Bowling for Columbine*" (2002, escrito e dirigido por Michael Moore). Neste exemplo, Michael Moore visita Charlton Heston (presidente da *National Rifle Association*) e se apresenta como membro da mesma associação. Ao longo da entrevista, Moore -– que é contra o porte de armas de fogo -– provoca a Heston, que acaba expulsando-o de sua casa. Independentemente de acreditar se o documentarista deve ou não intervir na realidade, este exemplo ilustra uma das técnicas ou estratégias que podem servir na hora de escrever um documentário com uma estrutura dramática.

Mas, o que acontece com a sinopse de um documentário que não utiliza uma estrutura dramática? Se estiver utilizando uma estrutura de tese, é simples: apresenta-se a hipótese, desenvolve-se a pesquisa que a prova ou a refuta e termina-se com uma conclusão. Três atos, o primeiro ocupa 25% da extensão, o segundo, 50% e o terceiro, os 25% restantes. Às vezes, utiliza-se um formato similar a um ensaio no qual não há uma hipótese. Nestes casos, é comum usar um formato didático no qual se apresenta o tema geral, desenvolvem-se seus aspectos particulares e resolve-se com uma conclusão.

Recordemos que, independentemente da estrutura que utilizemos para contar nossa história e de que esta seja real ou não, o que faz com que funcione é que o espectador experimente a viagem emocional. Portanto, devemos encontrar ao final de cada ato algo interessante que permita substituir a função que cumprem o primeiro ponto de virada, o segundo ponto de virada e o clímax. De outra forma, o documentário corre o risco de resultar linear e previsível, provocando a progressiva perda de interesse do público (ou obrigando o produtor executivo a encontrar valores de produção que sirvam de "gancho" para o projeto).

4.1.5 Técnicas de trabalho para a sinopse

Uma vez determinada a estrutura e o gênero, o roteirista avança a escrita da sinopse. Muitas vezes, é útil determinar os pontos estruturais, antes de começar a escrever; desta forma, o trabalho é mais dirigido e eficiente.

Os "10 pontos estruturais" da história

A equipe de roteiro determina os "10 pontos estruturais da história". Para este esquema, tomamos como exemplo um longa-metragem de 100 minutos:

- Protagonista
- Normalidade (minutos 1 a 15)
- Catalisador (minuto 15)
- Pergunta ativa central
- Plano (minutos 15 a 25)
- Primeiro ponto de virada (minuto 25)
- Resumo do 2º ato (em uma frase) (minutos 25 a 75)
- 2º ponto de virada (minuto 75)
- Clímax (minuto 95)
- Epílogo (minutos 95 a 100)

Uma vez que contamos com os "10 passos estruturais da história", será muito mais fácil escrever a sinopse, já que o processo consiste quase em um jogo de completar espaços. No entanto, às vezes é difícil completar os 10 pontos estruturais da história sem conhecer muito sobre ela (só a premissa). Nestes casos, pode trazer benefício simplesmente começar a escrever a sinopse para ver aonde nos leva a história. Desta forma, podemos conhecer um pouco melhor as personagens e a história antes de completar os 10 pontos. Qualquer um destes (ou outros) caminhos é válido; o importante é o resultado: no final do processo, devemos ter uma sinopse que conte uma história corretamente estruturada e, para constatá-lo, devemos ser capazes de identificar os 10 pontos.

Caso nosso roteiro utilize uma estrutura alternativa, é recomendável completar os "10 pontos estruturais da história" e redigir uma sinopse por cada história, de maneira individual. Estes documentos serão apenas de uso interno. No final da apresentação para concursos, investidores, etc., redigiremos uma sinopse que reúna todas as histórias de uma forma atraente e clara (sem importar se é tecnicamente correta).

A "frase da história"

Uma variante dos "10 pontos estruturais da história" é construir uma frase com eles. Este modelo é útil para identificar os elementos da história facilmente e redigi-los em forma de oração. Trata-se do modelo "frase de história" que segue uma metodologia consistente em completar os espaços vazios (o roteirista deve substituir o que está entre parênteses com a sua história):

> (**O protagonista**), ao deparar-se com (**o catalisador**) faz com que nos perguntemos se conseguirá (**a pergunta ativa central**). (**O protagonista**) decide (**o plano**) até que é surpreendido pelo (**primeiro ponto de virada**) o que o leva a responder através de (**uma série de ações e viradas, como consequência das ações das forças antagônicas e outros elementos, como o azar, etc.**). Até que (**o protagonista**) cai ao ponto mais baixo de perigo ou desesperança física quando ocorre (**o segundo ponto de virada**), mas reage e luta através de uma série de ações; até que finalmente responde à (**pergunta ativa central**), dando como resultado (**o clímax**). Depois disso, vem o (**epílogo**).

O Roteirista e o Roteirista-Editor se reúnem periodicamente para as sessões de edição do roteiro. Estas sessões costumam durar duas horas (depois deste tempo, começa-se a perder a concentração) e nelas, o Roteirista-Editor faz uma devolução das diferentes versões (geralmente 4 ou 5) até conseguir uma sinopse sólida e sem problemas estruturais. A razão de ser da sinopse é justamente concentrar-se na estrutura do roteiro e livrar-se desta tarefa para que nos próximos documentos a atenção se dirija a outros aspectos da história.

Uma condição fundamental para o desenvolvimento do roteiro, de acordo com a Metodologia DPA, é que não se avança para outro nível de complexidade (tratamento e, mais tarde, escaleta e roteiro) a não ser que o documento sobre o que se está trabalhando (neste caso, a sinopse) tenha resolvido os próprios problemas (neste caso, a estrutura dramática).

4.1.6 Como avaliar uma sinopse

Responda às seguintes perguntas:

- Mantém as conquistas da premissa?
- A redação é correta e reflete, dentro do possível, o estilo?
- Conta o “que?” da história, ao invés de explicar o “como?”?
- Tem uma extensão de 3 a 5 páginas? (para o caso de um longa-metragem)
- O conflito dramático da linha externa é suficientemente complexo para sustentar a atenção durante toda a duração do filme?
- Os atos mantêm as proporções correspondentes?
- A história e as personagens são suficientemente incomuns e críveis?
    - O protagonista é um personagem ativo?

- Perguntas para a ficção ou documentário com estrutura dramática (em caso de estruturas alternativas, faça estas perguntas para cada uma das histórias individuais):
    - Fica claro quem é o protagonista?
    - Ao longo de toda a história, o protagonista é um personagem ativo?
    - Fica claro quais são as linhas externa e interna?
    - A linha externa está desenhada para provocar o desenvolvimento da linha interna?
    - Na linha interna há um arco dramático claro? Há uma evolução nas relações do protagonista com outras personagens?
    - Na linha externa, fica claro o conflito dramático?
    - Na linha externa, a normalidade está apresentada apenas em seus aspectos essenciais, sem estender-se de maneira desnecessária?
    - Na linha externa, o catalisador quebra significativamente a normalidade, apresenta o conflito dramático principal e gera a pergunta ativa central?
    - Na linha externa, a pergunta ativa central é mantida ao longo de toda a história e é respondida afirmativa ou negativamente no clímax?
    - Na linha externa, o protagonista gera um plano para resolver o problema dramático apresentado pelo catalisador?
    - Na linha externa, o primeiro ponto de virada impossibilita o plano? Gera surpresa? Eleva o risco dramático? É suficientemente forte para enviar a história em uma nova direção e fechar o primeiro ato?
    - Na linha externa, durante o segundo ato, há suficientes viradas, surpresas, dificuldades e abismos para manter a atenção do público?
    - Na linha externa, o segundo ponto de virada gera surpresa? Eleva o risco dramático? É suficientemente forte para levar a história a uma nova direção e fechar o segundo ato?
    - Na linha externa, o clímax responde, sim ou não, à pergunta ativa central?
    - Na linha externa, no terceiro ato, há um epílogo que ajuda a baixar a tensão até o final?
    - O catalisador, o primeiro ponto de virada, o segundo ponto de virada e o clímax têm uma referência direta com a pergunta ativa central?

- Se a linha externa utiliza uma estrutura alternativa, foram solucionados os problemas de unidade, significado, ritmo e fechamento?
- Perguntas para um documentário em estrutura de tese:
    - A hipótese -- ou o tema -- é apresentada claramente no primeiro ato?
    - No final do primeiro ato, há um elemento forte que surpreenda o público e dê por terminada a apresentação da hipótese e seu contexto?
    - O segundo ato apresenta o desenvolvimento de uma forma suficientemente original, dinâmica e interessante para manter a atenção do público?
    - No final do segundo ato, há um elemento forte que surpreenda o público e dê por terminado o desenvolvimento da hipótese?
    - No terceiro ato, a hipótese é comprovada ou refutada? Há uma conclusão? Há um elemento final que leva ao maior pico de atenção do público?

O Roteirista-Editor realiza uma avaliação com base neste questionário e seguirá trabalhando junto ao roteirista nas diferentes reescrituras até que todas estas perguntas sejam respondidas de maneira positiva. Isto é um processo difícil que exige um grande domínio da técnica narrativa e uma alta dose de pensamento vertical. O importante é concentrar a energia em resolver a estrutura para que nos próximos níveis de desenvolvimento, possamos enfocar em outras questões que serão descritas mais adiante.

Uma vez que o Roteirista-Editor considera que as perguntas sobre a sinopse foram respondidas satisfatoriamente, leva-a ao Produtor Executivo, que deve dar o visto antes de começar a trabalhar no tratamento.

4.2 Avaliação 1

O Produtor Executivo reúne os líderes da equipe (Roteirista-Editor, Diretor de *Marketing* e Diretor de Negócios). O Roteirista-Editor expõe a sinopse e explica sua estratégia de desenvolvimento de roteiro para os próximos documentos. O Diretor de *Marketing* e o Diretor de Produção dão sua opinião sobre

a viabilidade do projeto a partir do seu ponto de vista. Obviamente, ainda é muito cedo para poder dar uma opinião acabada, mas é possível opinar sobre questões gerais, por exemplo, para um Diretor de Produção já poder ter uma ideia do nível de orçamento. Caso seja uma história com uma estrutura alternativa, locações em lugares remotos e uma grande quantidade de personagens, evidentemente não se trata de um filme de orçamento baixo.

É importante esclarecer a questão das opiniões dos líderes de equipe. Quando o Produtor Executivo os convoca, espera que cada um fale *de acordo com o papel que lhe corresponde*; existindo um especialista em roteiro, não teria sentido que o Diretor de *Marketing* opinasse se a estrutura da história está ou não correta. Pode, caso corresponda, opinar sobre o potencial de comerciabilidade de determinado gênero, tipo de histórias, de personagens, etc.

Uma vez cumprida esta função, os membros podem falar informalmente sobre as ideias que tiveram ou sobre os aspectos da história que geraram interesse, dúvidas, rejeição, etc. Na maioria dos casos, as equipes de desenvolvimento estão formadas por pessoas com grande afinidade e estas conversas informais ocorrem de maneira espontânea. Muitas destas avaliações são feitas ao redor de um churrasco, tomando chimarrão ou um café com leite e *medialunas* (caso se esteja na Argentina). Isto sempre é positivo, não só porque o Roteirista-Editor pode ter alguma boa ideia, mas também porque contribui para o entusiasmo ao redor do projeto e para o sentido de pertencimento do grupo.

Se, após esta primeira avaliação, o Produtor Executivo achar que faz sentido avançar na direção proposta, confirma sua aprovação e o Roteirista-Editor continua com a elaboração do tratamento. Se, considerando as opiniões dos Diretores de *Marketing* e de Produção, o Produtor Executivo achar que é necessário introduzir modificadores na história, o Roteirista-Editor volta ao passo anterior de nossa Metodologia para obter uma nova versão da sinopse.

No caso extremo do Produtor Executivo considerar que o projeto é inviável (algo pouco habitual para esta altura do desenvolvimento), a Produtora deve ser consultada.

Como última instância de decisão, a Produtora pode ordenar o cancelamento do projeto. Neste caso, a equipe de desenvolvimento recebe o estipulado por contrato e é dissolvida (ou inicia-se o desenvolvimento de um novo projeto).

Em muitos projetos "pessoais", a Produtora está formada pelos mesmos integrantes da equipe de desenvolvimento. Aqui, cada membro desenvolve duas funções: a do seu papel na equipe e a do seu papel como sócio da "produtora". É importante que se mantenha uma ordem neste processo: primeiro, cada membro dá a sua opinião a partir do papel que desenvolve dentro da equipe e, no final da avaliação, sua votação como sócio da produtora.

4.3 O Tratamento

O tratamento é um resumo da história contada por sequências que tem uma extensão equivalente a uma quinta parte do roteiro. Se utilizarmos uma tipografia Courrier New tamanho 12 e espaço simples, o tratamento de um longa-metragem de 100 minutos ocupa ao redor de 20 páginas tamanho A4.

Apesar de contar a história sequência a sequência, isto não significa que tenhamos que identificá-las ou numerá-las. Ao contrário, a organização sequência a sequência é um guia para que o roteirista mantenha uma mesma proporção na concentração da informação, o que para o leitor deve ser absolutamente transparente. Por isso, o tratamento é um texto escrito corrido, sem divisões.

No tratamento, resumimos as ações de cada sequência e contamos do que as personagens falam, já que o tratamento não deve ter diálogos (salvo alguma frase absolutamente indispensável). Também não deve ter indicações técnicas –– da mesma forma que nenhum outro documento do roteiro.

Os objetivos principais do tratamento são, em primeiro lugar, desenvolver com mais detalhes os conflitos dramáticos da linha externa que já delineamos na sinopse. Em segundo lugar, deve desenvolver a linha interna –– uma vez apresentada a ação dramática, é o turno de trabalho do que *realmente* acontece com as personagens debaixo das suas ações. Desta forma, as personagens ganham vida própria, permitindo ao roteirista trabalhar sobre a tridimensionalidade e a credibilidade.

Devido ao seu maior nível de detalhe, no tratamento ocorre um aumento significativo dos elementos que delineiam a história e que permitem trabalhar sobre o subtexto, deixando claro o estilo ou a “marca autoral”. De fato, o tratamento é o primeiro documento onde a “pluma” do autor começa a tomar força. E não nos referimos unicamente ao estilo de redação e sim ao estilo autoral em sua mais ampla acepção. O roteirista começa a deixar sua marca através da montagem, da caracterização, da escolha das locações, da arte, da trilha sonora, da representação, etc. (mais adiante trataremos deste tema).

FIGURA 45 – O Tratamento

O tratamento é:
* uma síntese de 20 páginas (para um filme de 100 min)
* que conta a história completa por sequências
* desenvolve com mais detalhes a linha externa e a interna
* trabalha a tridimensionalidade e a credibilidade das personagens
* e deixa claro o estilo autoral

4.3.1 Ato, sequência, cena

Para descrever um tratamento, é lógico que tenhamos que saber o que é uma sequência. Trata-se de um conceito básico que qualquer profissional ligado ao trabalho audiovisual conhece. No entanto, nunca é demais esclarecer, principalmente porque, em alguns livros de roteiro (como o citado de McKee), é comum haver certa confusão na forma de utilizar este termo.

Começaremos explicando a menor unidade de medida: a cena. Em um roteiro, as cenas são identificadas com um cabeçalho que indica o número, o cenário (isto é, o lugar onde acontece a ação), se ocorre um interior ou exterior e se é de dia ou de noite. A cena está definida por duas variantes: tempo e espaço. Quando alguma dessas variantes muda, é o final de uma cena.

Se passarmos a uma unidade de medida maior, temos uma sequência. Aqui, a variável mais importante é a da *unidade dramática*. Uma sequência é como uma pequena história ou um episódio que faz parte da história geral. Pode estar composta por várias cenas ou apenas por uma, o importante é que se trata de um problema dramático ou tema particular (este tema será tratado ao falar da unidade dramática) e tem sua própria estrutura dramática clássica (com seus 3 atos, catalisador, pontos de virada e clímax). Às vezes, as sequências utilizam alguma das duas variantes de estrutura clássica para relatos curtos (a estrutura clássica simplificada ou a estrutura clássica truncada).

É de grande importância revisar cada sequência do tratamento para garantir que tenha sua própria estrutura narrativa; isto proporciona mais fluidez ao relato e, ao mesmo tempo, permite ao Roteirista-Editor identificar aquelas sequências que não vão a lugar nenhum e só fazem a história ficar estancada. Há, no entanto, uma exceção a esta regra; mesmo que cada uma das sequências tenha que fazer a história avançar, há momentos

em que precisamos que o público descanse e recupere o fôlego após uma sequência de alta carga dramática (como, por exemplo, um ponto de virada). Estas sequências são chamadas "de transição". Estas sequências não precisam fazer o relato avançar e podem ser simplesmente sequências de montagem (com imagens e música), cômicas (com alguma piada que ajude a descontrair o público), ou de exploração de personagem (onde a caracterização ou os conflitos da linha interna são aprofundados). Este último tipo de sequência, de exploração de personagens, constitui um dos poucos momentos em que a linha interna da história pode surgir. Nela pode haver certo grau de exposição e as personagens podem falar dos seus conflitos internos ou de sua relação com outras personagens.

Se agruparmos várias sequências, chegamos à unidade de medida mais ampla em que se pode dividir uma história, que é o ato. A divisão da história em três atos tem sentido, já que todos os eventos (as sequências) que apresentam o conflito dramático podem ser agrupados no primeiro ato; os que o desenvolvem, no segundo ato e os que o resolvem, no terceiro ato.

4.3.2 O estilo

Antes, sinalizamos que na sinopse utilizamos uma grande dose de pensamento vertical, devido a sua natureza de ordem mais técnica. Um bom tratamento, no entanto, deve transmitir sensações e o estilo autoral, portanto, o pensamento lateral ganha espaço na tarefa criativa. Permite a exploração das personagens, as linhas de relação, as caracterizações, os clímax, as emoções, etc. e nos submerge na espera do sensorial.

O conceito de estilo nem sempre é totalmente compreendido. Sidney Lumet afirmou uma vez que estilo é a palavra mais incorretamente usada depois da palavra amor. Quando falamos de um estilo ou de uma "estética" (outro termo usado incorretamente) de um filme, assumimos que é território exclusivo do diretor. No entanto, é também uma área do roteiro. Parker acredita que o estilo é uma parte primordial na escrita do roteiro e que, às vezes, costuma ser a mais importante.

> [...] a característica mais importante que está abaixo de todos os aspectos do estilo é o tom. A grande pergunta é se uma narrativa é de tom cômico, trágico ou dramático. Depois, dentro destes três tipos de tom, que estilo particular está sendo usado? Por exemplo, dentro do espectro cômico, as opções variam da paródia até a comédia disparatada, ao humor inteligente.

Cada tom particular é expresso através do estilo da narrativa em termos de caracterização, estilo visual, ação, diálogo, ritmo e estrutura dramática.[...][44]. (T.N.)

O estilo é uma parte fundamental da escrita do tratamento –– e mais adiante, do roteiro -– que não se refere à redação e sim aos elementos da história em si. É o que nos faz reconhecer um personagem como "almodovariano" ou a uma imagem como "dantesca". Uma vez determinado o tom (dramático, cômico ou trágico), o roteirista dispõe de uma série de recursos audiovisuais para contar a história, que vão imprimindo seu estilo, e que são os mesmos que, mais adiante, o diretor utilizará. Vejamos a seguir as ferramentas do estilo do roteirista, enumeradas por Parker:

"**Locação**

Não se refere apenas a onde acontece a ação da narrativa, mas também a que elementos do espaço são utilizados para complementar e destacar o estilo da narrativa. Por exemplo, é muito mais fácil gerar suspense à noite que à luz do dia. A locação para a confrontação ou revelação final pode fornecer não apenas elementos para a ação na cena, mas também atmosfera e suporte simbólico para as emoções na cena. As imagens da cena ou sequência inicial indicarão aos espectadores qual é o gênero.

Caracterização

Será aplicável não só as características físicas ou fisionômicas das personagens, mas também aos seus modos de expressão das emoções e ao leque de emoções que a narrativa contempla.

Diálogo

O diálogo pode ser utilizado de maneiras muito diferentes e é, a olhos vistos, um dos elementos mais potentes da caracterização. No entanto, o diálogo não nos fala apenas da personagem. Também se refere à exposição, ao contexto da ação e à emoção da narrativa.

O equilíbrio entre o diálogo e a ação

Cada gênero declara um equilíbrio entre a ação e o diálogo. Isto se reflete no estilo global da narrativa.

A montagem

O estilo de edição ou montagem que a narrativa adota possui um enorme impacto na duração das cenas e das sequências, no ritmo da

44 PARKER, 1999.

informação narrativa, no ponto de vista escolhido e no desenvolvimento das perguntas ativas.

O ponto de vista

Decidir o ponto de vista da narrativa e a maneira como será representado na tela constitui um assunto estilístico de vital transcendência. No entanto, também tem sua importância no que se refere ao enquadramento. Situar o público perto ou longe da ação, colocar um personagem sozinho em um espaço grande ou pequeno, ou perdido no meio da multidão, repercutirá fortemente na emoção transmitida pelo momento. Note-se que isso são significa saturar o roteiro com inúmeras indicações de câmera e sim descrever a imagem requerida de tal maneira que a escolha da posição da câmera seja óbvia.

A cor

O sentimento geral de uma narrativa é frequentemente determinado pelo esquema de cores dominante e adotado na descrição das sequências substantivas ou dos momentos mais emotivos. Isto pode ser refletido no roteiro através da introdução de umas poucas palavras-chave na descrição.

O som

Os roteiristas tendem a ignorar a trilha sonora a não ser no óbvio, isto é, diálogos, disparo de armas de fogo, colisões de automóveis, etc. No entanto, o leque de opções sonoras, do som ambiental e o silêncio até as canções, passando pela música de fundo, constituem uma excelente maneira para que o roteirista defina o estilo da narrativa. Note-se que, se quiser referir-se a uma música em particular, de modo algum deverá considerar que o leitor necessariamente terá sua mesma cultura musical, por isso, é recomendável descrever a natureza da mesma junto ao título.

Os efeitos especiais

Variam dos momentos óticos simples como, por exemplo, seguir a trajetória que descreve um frisbee através do ar, até a criação de mundos da mais delirante fantasia. Com esta variedade de opções, sua repercussão no estilo é igualmente variável; em todo caso, sempre é importante descrever, sucintamente, o que veremos na tela e não o que está acontecendo ao redor ou na mente de um personagem. Note-se que, ao trabalhar com o gênero fantástico ou com personagens imaginárias e fenômenos fantásticos, não só deverá contemplar sua representação na tela, mas também suas limitações. Destas limitações se derivarão o drama e a credibilidade dos acontecimentos irreais […][45]. (T.N.)

45 Ibidem.

4.3.3 A linha interna: arco dramático e relações com outras personagens

Outra característica do tratamento é que permite um maior desenvolvimento não apenas da linha externa, mas principalmente da linha interna. A sinopse firma a base da evolução do conflito interno principal do protagonista e da sua relação com as principais personagens; mas o tratamento os explora em um nível de detalhe significativamente maior.

Um tratamento deve ser capaz de desenvolver a linha interna do protagonista em toda sua expressão (isto é recomendável também para as outras personagens). No começo da história, o protagonista é de uma forma determinada; no final da mesma, ele precisa ter mudado. Os problemas que deve enfrentar e as decisões que toma ao longo da linha externa devem provocar a evolução da sua relação com as demais personagens (as histórias secundárias) e a evolução dos seus conflitos internos (seu arco dramático). Se isto não acontecer, será difícil que o espectador sinta empatia pelo protagonista e corremos o risco de que ele perca o interesse. McKee fala sobre o tema ao referir-se ao caráter ou personalidade da personagem:

> O verdadeiro caráter se revela através das opções que cada ser humano escolhe sob pressão: quanto maior for a pressão, mais profunda será a revelação e mais adequada será a escolha que façamos da natureza da personagem. [...] A pressão é essencial. As decisões tomadas em situações nas quais não se arrisca nada significam pouco. Se uma personagem escolher contar a verdade, quando não se importaria em contar uma mentira, sua escolha será trivial e esse momento não expressará nada. Mas, se essa mesma personagem insiste em dizer a verdade quando a mentira lhe salvaria a vida, percebemos que a honradez faz parte da sua natureza.
>
> Consideraremos a seguinte cena: dois carros avançam por uma estrada. Um é um furgão velho enferrujado cheio de baldes, rodos e vassouras. No volante, temos uma imigrante ilegal, uma mulher tímida e calada que trabalha no serviço doméstico por pouco dinheiro pago sem carteira assinada, que usa como único recurso para manter a sua família. Ao seu lado, há um espetacular Porsche novo, dirigido por um neurocirurgião brilhante e endinheirado. São duas pessoas que vivem em ambientes completamente diferentes, com crenças, personalidades e idiomas distintos, suas caracterizações são totalmente opostas. Logo, diante deles, um ônibus escolar cheio de crianças perde o controle e bate em uma ponte, ardendo em chamas e prendendo as crianças no seu interior. Agora, sob esta pressão enorme, descobrimos quem são realmente estas duas pessoas.
>
> Quem decide se deter? Quem escolhe seguir seu caminho? Cada um tem motivos para seguir seu caminho. A mulher está preocupada

porque, caso se envolva, a polícia irá interrogá-la, descobrir que está ilegalmente no país, deportá-la para o outro lado da fronteira e sua família morreria de fome. O cirurgião teme que, se sofrer um acidente e queimar suas mãos, as mesmas mãos com as quais realiza milagrosas operações de microcirurgia, podem perder milhares de vidas dos seus futuros pacientes. Mas digamos que os dois pisem no freio e parem.

Esta opção nos dá uma pista sobre as personagens, mas, qual deles se deteve para ajudar e qual o faz por estar muito nervoso para continuar dirigindo? Suponhamos que ambos decidiram ajudar. Isto nos diz mais sobre as personagens. Mas, quem escolhe ajudar chamando uma ambulância e quem o faz entrando no ônibus em chamas? [...] Podemos descobrir que, na profundidade destas diferentes caracterizações, jaz uma humanidade idêntica –ambos estão dispostos a dar sua vida por um estranho. Ou pode ser que a pessoa que pensávamos que ia agir de maneira heroica, na verdade, é um covarde[46]. (T.N.)

4.3.4 A biografia da personagem

A caracterização é determinante na linha interna e condiciona a linha externa. Se quisermos provocar a viagem emocional no público, as personagens (principalmente o protagonista) são a melhor maneira. Independente da genialidade da escrita, é muito difícil que o público possa se conectar emocionalmente com a história se o protagonista (ou os protagonistas, no caso de estruturas alternativas) não provocar(em) empatia. Isto não significa que o protagonista seja agradável ou simpático; muitas vezes, sentimos empatia por protagonistas desagradáveis, mal-humorados, imorais, etc. A empatia é o processo pelo qual nos identificamos de maneira efetiva e mental com aspectos *profundos* da personagem. Apesar da empatia com o protagonista ser uma condição praticamente indispensável para permitir a viagem emocional, é também altamente desejável para o resto das personagens; das mais relevantes até as menores.

O tratamento, a caracterização das personagens principais, adquire uma grande importância. Trabalhar sobre a caracterização implica conhecer as personagens, por isso, é útil estabelecer uma biografia para cada personagem principal (começando pelo protagonista) que contenha os aspectos relevantes das suas vidas e suas origens. É bem possível que a maioria dos dados que idealizamos na biografia da personagem nunca apareça no

46 MCKEE, 1999.

filme. No entanto, é de grande ajuda para que o roteirista possa construir personagens críveis, consistentes e originais. A razão é simples, uma vez que conhecemos intimamente nossas personagens e as incorporamos à nossa mente, automaticamente, podemos saber ou intuir como reagirão diante de determinadas situações.

Um aspecto fundamental da construção de personagens é a pesquisa. Se não conhecemos a realidade de um contador, de uma mãe de primeira viagem ou um *skinhead*, possivelmente podemos descrevê-lo apenas pelas suas características externas, o que gera personagens superficiais e estereotipados. Rib Davis oferece uma detalhada lista de cada um dos aspectos que temos que considerar ao realizar a biografia de uma personagem; o que desenvolveremos a seguir.[47] Davis afirma que há 3 aspectos que temos que conhecer da personagem:

- **Marcas de nascimento:** Como é ao nascer (sua herança genérica e seu entorno).
- **Experiência:** O que aprendeu ao longo da vida.
- **A personagem agora:** Como é no instante em que a história começa.

Marcas de nascimento

- **Gênero**.
- **Raça**: Apenas se for relevante para a história.
- **Classe social**: Definida não apenas pelo nível econômico, mas também pelo conjunto de aspectos sociais e culturais que implica em pertencer a uma classe social. Trata-se de uma senhora de alta estirpe que faliu, como no filme "Cama adentro"? Trata-se de um homem da classe trabalhadora que conseguiu se formar como advogado?
- **Antecedentes familiares:** Refere-se, por um lado, à biografia da sua família de nascimento, que devemos sintetizar nos aspectos relevantes para a personagem. E, por outro lado, à posição que ocupa na família (é o único filho homem? é o filho mais novo? é filho de uma família numerosa?)
- **Nome:** É importante considerar, como referência, que nome a personagem pode ter, de acordo com a época em que nasceu, sua classe social, seus antecedentes familiares, etc.

47 DAVIS, Rib. **Escribir guiones**: desarrollo de personajes. Buenos Aires: Editorial Paidós, 2004.

Experiência

- **Formação:** Tipo e nível máximo de educação formal (primário estatal, universitário privado, secundário bilíngue, etc.).
- **Aptidões**: Geralmente, estão ligadas à educação ou à profissão, mas nem sempre (inclusive, às vezes são opostas). Se a personagem é um militar treinado, deve contar com certas aptidões para luta, organização estratégica, disciplina, etc. Mas, frequentemente, nos defrontamos com o ditado "casa de ferreiro, espeto de pau", que pode ser certo e igualmente válido para a caracterização de uma personagem.
- **História da própria família:** Refere-se à biografia da família que a personagem formou: seu cônjuge e seus filhos (se tiver). Esta família, por ter sido escolhida pela personagem, implica em sua responsabilidade. Nela incluímos os aspectos relevantes para a história que estamos escrevendo, como a relação da personagem com os demais membros da família, sua atitude para com eles, os conflitos principais, etc.
- **Sexualidade:** Refere-se, por um lado, à sua identidade e orientação sexual (bissexual, heterossexual, *gay*, transexual, etc.). E, por outro lado, à sua atitude em relação ao sexo. É um predador sexual? Um reprimido? Tem um apetite sexual insaciável? Sente culpa em relação ao prazer?, etc.

- **Biografia da personagem (*backstory*):** Os aspectos relevantes da vida da personagem, desde seu nascimento até o momento em que começa a história que estamos escrevendo. Aqui, encontraremos incluídos vários dos pontos mencionados. Muitos autores preferem começar com o *backstory* para determinar o resto dos pontos. Outros preferem organizar este documento incluindo toda a informação sobre as marcas de nascimento, a experiência e a personagem agora. Qualquer formato é válido, sempre e quando cubramos todos os aspectos relevantes da personagem.

A personagem agora

- Idade.
- **Ocupação:** Às vezes, a ocupação ou profissão da personagem é de grande importância para a história. Se estivermos escrevendo um drama bélico, o fato de o protagonista ser um militar não é uma informação irrelevante. Aqui, o importante é como a personagem se relaciona com o seu trabalho (se se sente realizada, se o odeia, se o converteu no centro da sua vida, etc.).

- **Amigos e inimigos**: A conhecida frase “Diga-me com quem andas e eu te direi quem és” não poderia ser mais apropriada. Os amigos e os inimigos da personagem podem nos contar aspectos sumamente importantes, independente de se eles aparecem ou não na história.
- **Aparência**: Como a personagem é fisicamente. Também como é o seu comportamento pessoal: mantém-se em forma? Veste-se sempre na moda? É desleixado com o seu aspecto? Não se preocupa com a vestimenta? Oculta sua calvície com uma peruca?
- **Visão de mundo**: Trata-se de descrever qual é a sua posição geral em relação à realidade. Tem tendência a ser otimista, pessimista, superficial, romântico, cínico, etc.?
- **Crenças**: Refere-se não apenas à sua religião (se fosse importante) e sim a quais são suas crenças mais importantes. Acredita que o amor pode tudo? Acredita que os fins justificam os meios? Acredita que a justiça sempre prevalece? Acredita que a felicidade só é alcançada com o sacrifício? Etc.
- **Modo de ser:** Aqui, identificamos suas atitudes e formas de relacionar-se com o mundo mais características: costuma ser alegre, depressivo, inteligente, bom observador, distante, retraído, arrogante, negador?
- **Senso de humor:** É importante identificar o senso de humor em duas questões: por um lado, o que faz para divertir os outros e, por outro lado, que coisas lhe dão graça. Quando diverte os outros, é incisivo, sofisticado, vulgar, etc.? Gosta de humor picaresco, ironia, deboche? Também deveríamos pensar se utiliza o humor com alguma finalidade: usa para seduzir, proteger-se, evitar compromisso, agredir, etc.?
- **Nível de tensão:** É um parâmetro usado pelos atores que têm uma escala que vai do um (relaxamento total) ao sete (tensão total). Temos que determinar qual é o nível geral de tensão da personagem.
- **Uso da linguagem:** Refere-se concretamente à maneira de falar. Possui um vocabulário amplo? Usa frases feitas o tempo todo? Possui um discurso coerente e organizado ou é caótico? Possui uma grande destreza?
- **Passatempos e paixões.**
- **Autoenganos:** Aqui, nos concentramos em quais são suas intenções ocultas ou não assumidas, suas emoções profundas, seus desejos não confessados, as mentiras que diz de si mesmo.
- **Ilusões:** Quais são seus sonhos e desejos?

Esta lista de aspectos é bastante extensa, por isso, temos que nos concentrar apenas no que é *relevante* para a personagem em relação à história que estamos contando. Como dissemos antes, provavelmente a maioria desta informação nunca vai aparecer no roteiro, mas pode ser fundamental para que o autor conheça o seu personagem. De fato, o que aparece em um

roteiro é apenas a ponta do iceberg da caracterização. Mas, igual à ponta do iceberg, precisa de uma massa de gelo abaixo da água que é várias vezes superior em volume e que lhe dá sustento, da mesma forma, as personagens precisam de uma biografia extensa que cubra vários aspectos da sua vida. O exercício de realizar a biografia da personagem nos obriga a fazer perguntas que nos permitem conhecer intimamente a personagem, inclusive mais do que a personagem se conhece a si mesma.

4.3.5 A credibilidade nas motivações

No tratamento, começam a aparecer novas questões, como a credibilidade e a coerência interna em relação à história e às personagens. As ações e motivações do protagonista e das demais personagens devem ser justificadas e críveis.

A pesquisa da realidade é fundamental, no entanto, devemos conhecer as características das pessoas de carne e osso apenas como *ponto de referência*. Se transcrevermos literalmente estas características às nossas personagens, elas serão críveis, mas provavelmente muito óbvias, previsíveis, comuns ou enfadonhas.

Tomando a realidade como base de credibilidade na caracterização, podemos trocar alguns elementos para conseguir personagens mais interessantes. No entanto, para cada elemento que alteramos, corremos o risco de que a personagem seja incomum, pouco crível e, sendo assim, precisamos buscar o balanço perfeito. Temos que estar preparados com um conjunto de explicações que tornem críveis essas variações. Um cirurgião que se impressiona com sangue certamente seria uma personagem incomum ou fora do comum; mas também apresenta uma grande quantidade de perguntas que o autor deve ser capaz de responder se não quiser que sua personagem seja pouco crível (como, por exemplo: por que decidiu ser cirurgião? como este problema afeta o seu trabalho? etc.). Voltamos aqui no conceito de equilíbrio entre o "real" e o "incomum", de Aronson, que desenvolvíamos anteriormente.

Conhecer as características *reais* de uma personagem nos ajuda como ponto de partida; se acreditávamos que era *incomum*, deve haver uma lógica. Por que uma pessoa com um talento especial para compor música teria de trabalhar como contador? Se não sabemos, não estamos criando um contador "incomum e real", simplesmente estamos criando uma personagem incomum, mas pouco crível. Talvez o nosso contador tenha escolhido essa

carreira por imposição familiar da qual não pôde se liberar. Talvez tenha baixa autoestima e não acredite em si mesmo como um bom compositor. As personagens fortemente ancoradas na realidade, mas com aspectos fora do comum que as tornem críveis, são potencialmente mais ricas e complexas.

Independentemente das características dos tipos de personagens que podemos encontrar na realidade, a pesquisa mais essencial e determinante na construção de personagens críveis tem a ver com o único aspecto que todas elas compartilham: sua natureza humana. É aqui que nossa capacidade de observação, análise e reflexão do roteirista é colocada à prova. Para isso, necessitamos contar com conhecimentos básicos de psicologia que nos ajudem a compreender os complexos processos que ocorrem no interior das pessoas.

Na minha experiência como consultor de roteiro, foi surpreendente descobrir que são muito poucos os roteiristas que compreendem a enorme complexidade da conduta humana. Invariavelmente, isto se reflete em personagens unidimensionais, estereotipados, enfoques simplistas e justificativas pré-fabricadas ou pouco críveis. Após ter trabalhado por algum tempo com muitos desses roteiristas, notei um alto grau de desconhecimento não apenas da conduta do ser humano em geral, mas inclusive sobre a própria conduta. Por outro lado, atrás dos poucos roteiros com personagens críveis, complexas e interessantes, encontrei roteiristas curiosos, analíticos, reflexivos e conhecedores de, pelo menos, elementos básicos de psicologia.

Outro dos aspectos a considerar na credibilidade das personagens se refere à sua maneira de agir no mundo. Devemos considerar que, nas ações das personagens, impõe-se a lógica do menor esforço. McKee comenta que a natureza é, em essência, conservadora no uso da energia e os seres humanos, por extensão, realizam o menor esforço possível para alcançar um determinado objetivo. Se uma personagem quiser entrar em casa, a lógica seria usar a chave e a maçaneta. Se, ao invés disso, destruir a porta a chutes, seria uma ação forçada, não justificada pela simples motivação de entrar na própria casa. No entanto, tudo depende do contexto. Por exemplo, Pedro chega a casa, vê fumaça saindo por baixo da porta e escuta o choro do seu filho. A motivação para entrar rapidamente é mais forte, no entanto, seria ainda mais forçado que ele quebre a porta. Pedro tenta abrir com as suas chaves, mas, devido ao seu nervosismo, elas caem no chão e, ao tentar colocá-las na fechadura, suas mãos tremem tanto que acaba sendo uma tarefa impossível. Seu filho dá um grito de dor de dentro da casa, e Pedro, desesperado, começa a chutar a porta até destruí-la e entra correndo. Esta ação agora está plenamente justificada pela motivação de Pedro e pelo contexto da ação.

4.3.6 A tridimensionalidade

A tridimensionalidade da caracterização está relacionada com a complexidade, as contradições e os aspectos mais profundos da personagem. Tudo isso deve ser feito garantindo a credibilidade e a consistência interna. A consistência interna de uma personagem é condição indispensável da caracterização; uma personagem não pode ser, ao mesmo tempo, inteligente e estúpida, enfadonha e divertida. Deve haver uma lógica interna na caracterização da personagem para poder explicar os contrastes e ser crível. Para compreender como é que uma personagem deve ser contraditória e ao mesmo tempo consistente, temos que diferenciar o conceito de contradição do conceito de *incoerência*.

Uma personagem não pode ser fria e carinhosa ao mesmo tempo, mas sim em alguns momentos, contextos ou circunstâncias diferentes – sempre e quando exista um denominador comum que explique estes extremos. No filme "*Léon, The Professional*" (1994, escrito e dirigido por Luc Besson), o protagonista, Léon, é um assassino perfeito, uma máquina de matar. No entanto, começa a cuidar de Mathilda, uma criança desamparada que lhe desperta ternura. Aqui, encontramos uma clara contradição, mas não uma incoerência. León é frio e cruel no seu trabalho, mas terno e carinhoso na relação que estabelece com Mathilda. Seu profissionalismo o tornou desumano e afastado da sociedade, mas encontra em Mathilda uma forma de conectar-se com o outro e de se sentir mais humano, menos sozinho.

A diferença fundamental entre uma contradição e uma incoerência é que a primeira encontra um denominador comum e a segunda não tem explicação. Se uma personagem é cruel e compassiva, para que seja crível, o público deve ser capaz de encontrar a conexão ou o denominador comum que faz com que em algumas circunstâncias seja de uma forma e, em outras, de forma oposta. Pode ser que um assassino seja cruel com suas vítimas, caso sejam homens, e não seja capaz de matar uma mulher. Se na história não houver elementos que ajudem o público a descobrir por que age de duas formas opostas nestas duas circunstâncias diferentes, trata-se de uma incoerência. No entanto, se, ao avançar a história, vemos que a vida da personagem foi marcada por uma série de figuras masculinas abusivas e figuras femininas protetoras, podemos entender o ódio que sente pelos homens e sua incapacidade para matar uma mulher. Isto é apenas um exemplo muito simples para esclarecer o conceito; porém, temos que considerar que poucas vezes a psique tem uma relação tão simples e direta.

4.3.7 O subtexto

Poucas vezes as pessoas agem de acordo com o que desejam; em muitos casos, sequer sabem o que *realmente* querem. Como roteiristas, temos que ter conhecimento de como funciona a psique do ser humano. Não é necessário que sejamos formados em Psicologia, mas sim que tenhamos alguns conhecimentos e uma profunda capacidade de observação e análise do comportamento humano. Esta é uma característica que não costuma ser comum e o desconhecimento da psicologia humana não faz mais que colaborar contra a possibilidade de que o público "acredite" nas personagens, provocando assim seu afastamento emocional. Apesar de a maioria das pessoas ser incapaz de analisar e compreender o comportamento humano, todos temos uma espécie de "detector de mentiras" inconsciente que faz com que identifiquemos automaticamente quando uma personagem é autêntica, real, verdadeira, crível, e quando não o é. O trabalho sobre as contradições internas das personagens nos ajuda a dar tridimensionalidade às mesmas, de forma que sejam críveis para o público.

Isto nos leva a outro conceito que ajuda na credibilidade das personagens: o subtexto. O texto em uma obra é o humanamente perceptível; se falamos de um filme, são as imagens e a trilha sonora. Mas por baixo deste texto subjaz o subtexto, que nos fala do que realmente está acontecendo, do que as personagens estão sentindo, pensando e fazendo através do que *não* dizem e do que *não* fazem. Isto que está acontecendo por baixo do que percebemos através dos nossos sentidos poucas vezes condiz com o texto (tal como acontece na vida real). Sobre isto, McKee comenta:

> Nada é o que parece ser. Este princípio exige que o roteirista seja sempre consciente da duplicidade da vida, que reconheça que tudo existe em pelo menos dois planos e que, por conseguinte, deve escrever com uma dualidade semelhante: em primeiro lugar, deve criar uma descrição verbal da superfície sensorial da vida, com imagens e sons, atividades e palavras; em segundo lugar, deve criar o mundo interno dos desejos conscientes e subconscientes, das ações e das reações, dos impulsos e do "elo" freudiano, dos imperativos genéricos e da experiência. Na ficção ocorre o mesmo que na realidade: oculta-se a verdade atrás de uma máscara vital, os verdadeiros pensamentos e sentimentos das personagens atrás do que dizem e fazem.
>
> Há uma antiga expressão utilizada em Hollywood que diz: «Se a cena trata do que trata a cena, estamos dando mancada». Significa que estamos escrevendo «sem filtros», que estamos escrevendo diálogos e atividades nos quais se expressam os pensamentos e sentimentos mais profundos das personagens com o que dizem e fazem -– estamos escrevendo o subtexto diretamente no texto.

> Significa que estamos escrevendo, por exemplo, o seguinte: duas pessoas atraentes estão sentadas, uma em frente a outra, ao redor de uma mesa onde uma vela brilha acesa, cuja luz é refletida no cristal das taças de vinho e nos olhos emocionados dos amantes. Uma suave brisa move as cortinas. Escuta-se Chopin como música de fundo. Os amantes acariciam as mãos e, olhando um para o outro com amor nos olhos, dizem: «Te amo, te amo»... e **realmente é o que querem dizer**. Trata-se de uma cena que não pode ser interpretada e que morrerá muito rápido[48]. (T.N.)

O subtexto é necessário não apenas para tornar a história crível e dar profundidade, mas também é fundamental para que o público mergulhe no universo da história. É o que lhe permite interagir ou "brincar" com as personagens, completando sentidos e significados que não estão na superfície. A arte de contar histórias tem muito de lúdico. Quando nos propomos a contar uma história ao espectador, estamos convidando-o a brincar com nossas personagens (que são nossos brinquedos). Se depois nós ficamos com todos os brinquedos e o espectador não tem outra função além de ver-nos brincar, fica entediado e, caso isso aconteça, deixa de ver o filme e com isso já não importa se a história é a mais brilhante que se escreveu até hoje.

McKee afirma que o subtexto serve também para outro propósito: dar ferramentas aos atores e ao diretor para a composição das personagens. O ator interpreta o texto a *partir do subtexto*. Ao encontrar-se com um diálogo se pergunta o que é que estas personagens *realmente* estão querendo dizer quando falam: "Te amo". Se o roteirista não constrói o subtexto da história, de cada personagem, de cada cena e cada diálogo, o ator não tem ferramentas para realizar seu trabalho interpretativo. Um bom ator buscará o subtexto sempre e, se não o encontrar, corremos o risco de que ele ou o diretor inventem um próprio que pode terminar distorcendo o sentido da história.

O subtexto está relacionado com o oculto, com o que não se mostra; mas isto não implica que as personagens tenham que ser hipócritas para ser tridimensionais. Sobre isto, McKee esclarece:

> Este princípio não implica que as personagens sejam pouco sinceras. Trata-se de reconhecer, baseando-nos no bom senso, que todos levamos uma máscara em público. Dizemos e fazemos o que sentimos que deveríamos dizer e fazer enquanto pensamos e sentimos algo totalmente diferente. Como deve ser. Percebemos que não podemos ir pela vida dizendo e fazendo o que na realidade pensamos e sentimos. Se assim o fizéssemos, a vida seria um manicômio.

48 MCKEE, 1999.

> […] Na realidade, é virtualmente impossível que uma pessoa expresse totalmente o que está acontecendo no seu interior, mesmo se estiver louca. Não importa quando desejamos manifestar nossos sentimentos mais profundos, porque sempre nos iludem. Nunca expressamos totalmente a verdade, porque poucas vezes a conhecemos. Consideremos uma situação na qual estamos desesperados para expressar nossos sentimentos e pensamos sinceramente -– a psicanálise -–: um paciente se joga no divã e abre seu coração. Deseja ser compreendido. Não coloca barreiras, não há nenhuma intimidade que seja tão privada como para não poder se confessar. E ao arrancar seus terríveis pensamentos e sentimentos e elevá-los até a superfície, o que o analista faz? Em silêncio, concorda e faz anotações. E o que ele anota? O que **não está dizendo**, o secreto, as verdades subconscientes que se ocultam atrás da confissão que está mexendo com o paciente. "Nada é o que parece. Não há texto sem subtexto"[49]. (T.N.)

4.3.8 Técnicas de escrita: de dentro para fora

Na sinopse, geralmente há uma grande proporção de escrita de fora para dentro. Ou seja, o roteirista observa as personagens e a história de cima e desenha uma estrutura dramática que desempenha o papel de mapa com os pontos por onde o protagonista deve passar no seu caminho através da história. É um tipo de escrita estratégica, onde utilizamos principalmente o pensamento vertical. É um método totalmente válido, considerando a natureza mais técnica da sinopse.

No entanto, a natureza do tratamento é completamente diferente, já que sua finalidade é transmitir emoções, imprimir um estilo, criar personagens críveis e tridimensionais e uma história com um subtexto interessante, que o espectador possa descobrir. A natureza própria de cada tipo de documento de roteiro muitas vezes é ignorada, já que a tendência é acreditar que a diferença entre uma sinopse, um tratamento, uma escaleta e um roteiro reside na quantidade do detalhe. Isto é, costuma-se acentuar a diferença de grau e ignorar a diferença fundamental *de qualidade.*

Para enfrentar os desafios que surgem na escrita do tratamento, o roteirista dispõe de uma técnica explicada em detalhe no livro Story de Robert McKee, a qual se refere a como "escrever de dentro para fora". Para escrever personagens e histórias críveis, temos que nos meter na cabeça de cada um e

49 Ibidem.

ver a realidade a partir do seu mundo. Não basta perguntar o que faria uma pessoa em determinada circunstância, também não adianta perguntar o que nós faríamos. A pergunta correta é: -– Se eu fosse essa personagem, com seu entorno, educação, sentimentos, passado, medos, aptidões, desejos, etc., o que faria nesta circunstância? Desta forma, em cada momento da história, o roteirista pula de cabeça de uma personagem para outra, fazendo a mesma pergunta. Trata-se de fazer um trabalho semelhante ao que o ator faz quando se coloca na pele de um personagem e o interpreta.

Ao escrever de dentro pra fora, as personagens ganham vida própria e costumam rebelar-se; ao fazê-lo, as situações forçadas ou inverossímeis ficam evidentes para o roteirista. As personagens começam a dizer: Você não acha que isso que você quer que eu faça é um pouco exagerado? Esta atitude não tem nada a ver comigo. Eu não estou capacitada para fazer isso.

Escrever de dentro das personagens nos permite maior verossimilhança, credibilidade e tridimensionalidade, mas implica em um risco. Se nos deixarmos levar exclusivamente pelo que as personagens nos dizem, podemos terminar perdendo o rumo da história que tínhamos marcado na sinopse. Por isso, como roteiristas, temos que encontrar o equilíbrio justo entre a escrita de dentro para fora e a escrita de fora para dentro. De tempos em tempos, é importante sair das personagens e observar de cima o universo que estamos criando. Desta forma, podemos constatar se estamos seguindo o mapa da estrutura dramática ou se perdemos o rumo e a história dá voltas sobre ela mesma sem ir a lugar nenhum.

Muitas vezes, deixar-se levar pelas personagens pode ser positivo. Pode nos levar a encontrar uma história diferente que pode se tornar mais interessante que a que tínhamos planificado na sinopse. Isto é totalmente válido, trata-se de um processo artístico no qual não devemos nos fechar cegamente a novas possibilidades. Se a nova história valer a pena, vamos em frente! Mas, neste caso, teremos que voltar à etapa de sinopse e reescrevê-la de acordo com o novo enfoque, para poder apresentar claramente a *nova* estrutura dramática.

4.3.9 Como avaliar um tratamento

Um bom tratamento deve responder afirmativamente às perguntas enumeradas a seguir:

- Existe uma estrutura narrativa na maioria das sequências? Devemos constatar se a maioria delas tem seus 3 atos ou termina em uma virada.
- Se utilizar uma estrutura alternativa, está contada da forma como o

espectador vai vê-la? Diferentemente da sinopse, onde às vezes não tínhamos espaço suficiente para estruturas muito complexas, no tratamento não há desculpas. Se não podemos contar em um tratamento as histórias de maneira clara e atraente, da forma como elas serão vistas pelo espectador, dificilmente conseguiremos fazê-lo no roteiro.

- Mantém as conquistas da premissa e da sinopse?
- Possui uma extensão equivalente a um quinto da duração final do filme?
- Conta a história tomando como unidade de medida a sequência?
- Deixa claro um estilo autoral que o torna original e atraente?
- O estilo de escrita reflete esse estilo autoral?
- Transmite emoções, sensações, climas?
- Tem suficiente trabalho de subtexto?

As perguntas enunciadas a seguir se referem ao protagonista e à história principal (se for utilizada uma estrutura alternativa, estas devem ser feitas para *cada uma* das histórias).

- A linha interna é interessante e crível?
- A linha interna é provocada pela linha externa?
- O protagonista e as personagens principais são interessantes, tridimensionais e críveis?
- Suas motivações são críveis?
- Na linha interna há um arco dramático claro?
- Na linha interna, há uma evolução nas relações que o protagonista estabelece com as outras personagens?

O mais provável é que a primeira versão de tratamento não seja capaz de superar esta prova, portanto terá que seguir trabalhando em cima dos problemas identificados. Mas, antes de mostrar alguma cópia da obra, o Roteirista-Editor e o Roteirista devem realizar o depósito legal dela.

4.4 Depósito legal do tratamento

Quando temos uma primeira versão do tratamento, já temos nível suficiente de detalhe para que adquira as características de originalidade

próprias de uma obra. Neste momento, é necessário que os autores (o Roteirista-Editor e o Roteirista) realizem o depósito legal ou o registro da obra de acordo com a legislação em vigor no seu país. Como explicamos anteriormente, ao realizar o depósito, os autores adquirem a totalidade dos direitos patrimoniais e morais sobre a obra. No entanto, isto não significa que a Produtora fique desprotegida; lembremos que os roteiristas cederam antecipadamente seus direitos no passo 2 desta metodologia. Desta forma, a Produtora garantiu que os autores não podem mudar de parecer, nesta altura do desenvolvimento, nem ceder os direitos a um terceiro.

Recomendamos que os autores depositem a obra assim que houver uma primeira versão e antes de mostrá-la a alguém. Isto evita que uma cópia do tratamento seja "filtrada" e alguém inescrupuloso a deposite antes dos verdadeiros autores. Também protege a Produtora, já que em algum momento terá que fazer circular cópias do tratamento para conseguir financiamento.

Se estamos desenvolvendo um projeto de série de televisão, muitas vezes a Produtora tem que apresentar o projeto antes mesmo de ter um tratamento. Recomendamos então depositar a sinopse de todos os capítulos antes de fazer o projeto circular. O risco é que uma sinopse nem sempre conta com elementos suficientes de originalidade para ser considerada uma obra. Uma alternativa melhor é desenvolver cada sinopse com um nível de detalhe maior (o que às vezes é conhecido como uma "sinopse longa", que é um estado intermediário entre a sinopse e o tratamento), antes de depositá-la.

No caso da Argentina, o "depósito em custódia" da obra na *Dirección Nacional de Derechos de Autor* (DNDA) é um *requisito legal* para que os autores adquiram a proteção dada pela Lei 11.723 de propriedade intelectual. Nos outros países, a lei dá ao autor proteção a partir do momento da criação, sem a necessidade de realizar um trâmite neste momento. Na Argentina, em caso de denúncia por plágio, o juiz pede à DNDA o envelope que contém a obra e formula a sentença com base no seu conteúdo.

O "depósito em custódia" pressupõe autoria, mas não é realmente um "registro". Isto significa que, ao aceitar o envelope, a DNDA não legitima a autoria da obra depositada. Na realidade, a DNDA não conhece o conteúdo do envelope (que poderia perfeitamente conter uma obra pertencente a outro autor). Simplesmente *pressupõe* que a obra pertence ao autor que a depositou, enquanto não aparecer outro autor com um depósito da mesma obra de data anterior. Em outras palavras, a lei pressupõe que quem possui o depósito mais antigo é o autor, até que outro possa provar o contrário (através de testemunhas, provas de apresentações anteriores, etc.).

Por isso, é de suma importância depositar a obra antes de mostrá-la a alguém e renovar periodicamente o depósito para que o mesmo não seja destruído. Isto acontece porque o tratamento ou o roteiro são considerados obras inéditas, isto é, não exibidas publicamente. O envelope lacrado que contém uma cópia da obra é mantido sob custódia da DNDA por um período de 3 anos e 1 mês. Se dentro deste lapso os autores não renovarem o depósito, o envelope é destruído e não resta nenhum registro. Se os autores renovarem o depósito, o mesmo é mantido por outro período similar.

Este trâmite pode ser um estorvo para um autor quando este acumula uma quantidade considerável de obras depositadas com diferentes datas de vencimento. O mesmo não acontece quando a obra, ao invés de ser inédita, é depositada como obra editada (isto é, exibida publicamente), já que neste caso não existe uma data de vencimento. Infelizmente, no caso de um tratamento ou um roteiro, a lei não o considera editado até que o filme não tenha sido produzido e exibido publicamente. Isto deixa os roteiristas à mercê de um terceiro (a Produtora), de quem dependerá a "edição" da sua obra.

Através dos convênios internacionais, praticamente todos os países protegem as obras depositadas em qualquer um dos países membros. Por este motivo, não costuma ser necessário realizar um depósito individual da obra país por país (algo que por outro lado seria praticamente impossível). Se, por exemplo, estamos desenvolvendo na Argentina um projeto em coprodução com a Espanha, não é necessário depositar a obra na Argentina e na Espanha, já que os países assinaram mutuamente convênios internacionais que garantem proteção legal para as obras artísticas. No entanto, às vezes costumam realizar o depósito simultâneo, por questões práticas, já que, se a obra for depositada na Argentina e começarem uma demanda judicial na Espanha, o trâmite de pedido do depósito de um país para o outro pode ser lento e complexo. Se soubermos anteriormente que nosso projeto é uma coprodução internacional, às vezes não é má ideia realizar o depósito em ambos os países, já que em caso de litígio em algum dos dois países, o juiz tem acesso imediato ao mesmo. Mencionamos este fato como uma possibilidade a considerar, de forma alguma se trata de uma recomendação, já que depende de circunstâncias especiais do projeto em si e requer uma análise da relação custo/benefício.

4.5 Avaliação 2

Seguindo nossa metodologia, uma vez realizado o depósito, a equipe de desenvolvimento de roteiro continua com seu trabalho de reescrita e análise do tratamento (recordamos que registraram a *primeira* versão). Quando o Roteirista-Editor determina que o tratamento cumpre com todos os requisitos necessários, aprova a versão *final* e a apresenta ao Produtor Executivo. Este o consulta com os outros líderes de equipe. Recordemos que a opinião de cada líder da equipe deve ser *dentro da sua área de competência*. Em consequência, o Diretor de *Marketing* analisará o potencial de comerciabilidade do tratamento e o Diretor de Produção, a sua viabilidade, a partir da perspectiva dos recursos de produção necessários para filmar a produção.

Com base na contribuição de cada área, o Produtor Executivo pode decidir aprovar o tratamento, com o qual a equipe de desenvolvimento de roteiro avança até o próximo passo: a escaleta. Se considerar necessário realizar ajustes, será devolvido ao Roteirista-Editor, que volta ao passo anterior para gerar um novo tratamento. O Produtor Executivo tem o poder de decisão nesta instância de avaliação, mas se houver mudanças substanciais que poderiam afetar a natureza do projeto originalmente pensado (por exemplo, pode ser que um projeto de longa-metragem documental tenha evoluído para uma série de televisão), deve consultar a Produtora.

4.6 A escaleta

Uma vez que o tratamento é aprovado pelo editor, começa a escrita da escaleta –– o último passo antes do roteiro. Apesar da extensão da escaleta variar de acordo com a história, como dado orientador diremos que tem uma extensão aproximada de 50% da que terá o roteiro. Em outras palavras, se o projeto for um longa-metragem de 100 minutos, a escaleta

ocupará aproximadamente 50 páginas tamanho A4, escritas em Courrier New tamanho 11.

Diferente dos documentos de roteiro antes descritos (premissa, sinopse e tratamento), a escaleta é o primeiro que divide a história por cenas, em cujo cabeçalho são indicados os seguintes dados: se é um interior ou exterior, o cenário onde transcorre a ação e se acontece de dia ou de noite (ou amanhecer, entardecer, etc.).

Até aqui, temos visto que cada documento de roteiro apresenta não apenas uma diferença de grau (o aumento do nível de detalhe), mas também de qualidade (cada documento tem objetivos e características essenciais diferentes). No caso da escaleta, podemos dizer que a diferença é principalmente de grau em relação ao tratamento. De fato, a escaleta é um resumo cena por cena da história completa e tem objetivos similares aos de um tratamento. Há uma única diferença de qualidade significativa na escaleta em relação ao tratamento: começa a se concentrar no que o espectador vê e escuta. De fato, a escaleta começa a traduzir a informação da sequência a uma linguagem audiovisual. Apesar desta transposição não ser total –– já que será levada à sua expressão completa no roteiro –– a escaleta deve estabelecer bases sólidas.

FIGURA 46 – A sinopse

A escaleta é:
* uma síntese de 50 páginas (para um filme de 100 min)
* que conta a história completa por cenas com cabeçalho
* que tem funções e características semelhantes às do tratamento , mas com mais detalhes
* e que traduz a história para uma linguagem audiovisual

4.6.1 Como avaliar uma escaleta

Para avaliar uma escaleta, repete-se o processo de análise e reescrita, aplicando o mesmo questionário que usamos anteriormente para avaliar o tratamento. Uma boa escaleta deve responder afirmativamente às perguntas enumeradas a seguir:

- Mantém as conquistas da premissa, da sinopse e do tratamento?
- Traduz a maior parte da informação do tratamento para uma linguagem audiovisual?

4.7 Avaliação 3

Quando se consegue chegar a uma versão de escaleta que responde afirmativamente ao questionário, o Roteirista-Editor a dá por aprovada e a leva ao Produtor Executivo. Mais uma vez, os líderes da equipe se reúnem com ele: Roteirista-Editor, Diretor de *Marketing e* Diretor de Produção. Cada um contribui com seu ponto de vista em relação à história e, caso a escaleta seja aprovada, o Roteirista-Editor retorna ao Roteirista para começar o processo de escrita do roteiro. Também entrega uma cópia ao Diretor de produção para que este comece sua tarefa.

No caso de um projeto documental. Muitas vezes, a escaleta é a última etapa do processo de desenvolvimento do roteiro. Isto acontece porque em muitos casos é impossível adicionar os diálogos até que não tenham filmado as entrevistas (ainda que possam incluir a voz em *off*). De qualquer forma, a escaleta deve explicar sobre o que falará cada entrevistado, de modo que o diretor saiba o que deve perguntar na hora de filmar.

A partir deste momento, colocam em ação os processos de produção que perseguem o objetivo principal de avaliar a viabilidade de produção do projeto e seu custo.

CAPÍTULO V

Metodologia DPA para os processos de produção e de *Marketing*

Uma vez que temos a versão final da escaleta, colocamos em andamento os processos de produção e, mais tarde, os processos de *marketing*. Nos próximos passos, a equipe de produção avalia a viabilidade do projeto a partir do seu ponto de vista e realiza um cálculo preliminar do custo de realização do filme (seja por um longa-metragem, uma minissérie de televisão, etc.). O Diretor de Produção utiliza sua experiência e conhecimento na produção de campo para elaborar um orçamento preliminar (incluindo todos os gastos de produção, exceto o talento), que depois será enviado ao Produtor Executivo.

Mais adiante, a equipe de *marketing* avaliará a viabilidade do projeto a partir da sua perspectiva para determinar se ele pode se converter em um bom negócio. Nesta avaliação, precisa trabalhar em conjunto com o Produtor Executivo, já que não pode calcular a rentabilidade do projeto até contar com o orçamento final. Assim que o Produtor Executivo aprovar o plano de *marketing*, elaborará o orçamento final, o que inclui os talentos-chave que dão valor agregado ao projeto (normalmente elenco, diretor e algum outro elemento destacado). O Diretor de *Marketing* finalmente pode calcular o custo total do projeto somando os 3 orçamentos: o de desenvolvimento, o de produção (que inclui preliminares e finais) e o de *marketing*. Com este resultado em mãos, a equipe de *marketing* realiza uma previsão de faturamento. Da diferença entre o faturamento total e o custo total do projeto surge o cálculo de utilidades ou lucros que determinará sua viabilidade econômica.

Finalmente, o Produtor Executivo organiza uma reunião geral com os líderes da equipe (Roteirista-Editor, Diretor de *Marketing* e Diretor de Produção) para dar o veredito final sobre a viabilidade do projeto. O Diretor de *Marketing* expõe sua avaliação sobre a viabilidade do projeto e a estratégia de *marketing* para transformá-lo em um bom negócio. O Roteirista-Editor e o Diretor de Produção dão sua opinião a partir da sua perspectiva e, se não houver concordância de que o projeto é viável, o Produtor Executivo leva a proposta à Produtora, que deve dar a aprovação final.

Se o projeto for aprovado pela Produtora, começa a última das etapas do roteiro: a escrita da versão final. Uma vez aprovado o roteiro, os processos de produção e de *marketing* retomam seu andamento. São reelaborados o orçamento de produção e, com base nos ajustes, reapresenta-se o plano de *marketing*. Os líderes da equipe avaliam pela última vez a viabilidade do projeto e, depois de ser aprovado pela Produtora, começa a busca de financiamento para a produção.

Caso surja, a partir do "Plano de *Marketing*", a necessidade de apresentar novamente o roteiro ou a estratégia de produção, a equipe propõe diferentes aproximações em cada área. Isto pode determinar que o Roteirista-Editor tenha que voltar a trabalhar com o Roteirista no processo de reescrita da escaleta, ou que o Diretor de produção precise apresentar novamente sua estratégia de produção de campo.

Se na reunião geral for decretado que, independentemente das alterações do roteiro ou de produção, o projeto é inviável, dá-se por concluído o desenvolvimento do projeto e a equipe é dissolvida ou começa a trabalhar em um novo projeto. A Produtora perde os recursos investidos no projeto, mas economiza, por um lado, os gastos dos processos de desenvolvimento que ainda estariam por vir (escrita do roteiro e busca de financiamento para a produção do filme) e, por outro lado, o investimento milionário que requer a produção de um filme que desconfiamos que não conseguirá nem recuperar os custos, nem gerar a máxima rentabilidade possível.

O cancelamento de um projeto a esta altura do processo é uma situação pouco desejada para a Produtora, já que implica na distribuição de recursos sem possibilidade de nenhuma recuperação (com muita sorte, poderia vender os direitos sobre a escaleta, mas para um projeto avaliado como inviável, seria pouco provável). É para reduzir as possibilidades de se chegar a esta situação que a Metodologia DPA tem várias instâncias intermediárias de avaliação, que permitem ir vislumbrando com maior antecipação a viabilidade do projeto. Trata-se das instâncias que vimos ao final de cada documento do roteiro, onde o Produtor Executivo reúne os líderes da equipe e pede sua

opinião. Depois, leva os resultados à Produtora para sua aprovação final, que pode cancelar o desenvolvimento a qualquer momento, antes de continuar investindo recursos em um projeto no qual tudo leva a pensar que é inviável.

A seguir, detalhamos passo a passo cada um dos processos de produção e de *marketing*. Também exploramos as funções dos documentos elaborados pelas equipes de cada uma das áreas. Explicaremos suas características, formatos e técnicas de elaboração.

5.1 O orçamento preliminar de produção AL

Para projetar o custo da produção do filme, o Diretor de Produção primeiro deve elaborar um orçamento preliminar de produção "abaixo da linha" (AL). Não permitimos utilizar a palavra "preliminar" (que é um pouco redundante para um orçamento) para diferenciá-lo do "orçamento de produção abaixo da linha" que será realizado uma vez que estiver aprovada a versão final do roteiro.

Começamos definindo o que é um orçamento "abaixo da linha". Em todo orçamento, as diferentes variáveis são agrupadas ao redor de categorias que facilitam sua organização. Por exemplo, temos uma categoria referente aos processos de laboratório, outra referente ao aluguel de equipamentos, etc. O orçamento de produção AL contabiliza todas as categorias que não influenciam significativamente o *valor agregado* do produto audiovisual e cujo valor não varia significativamente de um projeto para o outro. Referimo-nos à compra de bens e serviços e à contratação de pessoal cujos honorários são mantidos em valores similares, independente de quem realizar a função (por exemplo, o chefe de produção, o encarregado de acessórios cenográficos, o assistente de produção, etc.). Trata-se, de maneira geral, de categorias cujo valor não difere significativamente de um projeto para o outro e que não influenciam diretamente no *valor agregado* que o projeto terá para o público. Um mesmo projeto gera mais interesse no público se, por exemplo, o diretor já tiver realizado outros filmes de sucesso, ou se os atores têm antecedentes em filmes que tiveram grande aceitação no público ao qual nos dirigimos. Ao tratar o orçamento preliminar de produção SL falaremos mais sobre o valor agregado.

5.1.1 Modelo de orçamento de produção

As divisões de orçamento de produção em "abaixo da linha" e "acima da linha" obedecem a várias razões. Por um lado, porque a inclusão de uma ou outra pessoa no orçamento final determina grandes mudanças em relação ao potencial de exploração comercial. E, por outro lado, porque seu custo pode variar enormemente; uma mesma personagem pode ser interpretada por um ator popular que pode receber uma cifra várias vezes superior.

A confecção do orçamento preliminar de produção AL (abaixo da linha) exige, por parte do Diretor de Produção, uma grande quota de experiência já que deve pressupor uma grande quantidade de variáveis. O caminho correto para realizar um orçamento propriamente dito exige a elaboração prévia de um desdobramento e um plano de rodagem. Mas, por tratar-se de um orçamento preliminar, o Diretor de Produção faz uma estimativa em linhas gerais dos elementos relevantes para o desdobramento e um cálculo geral dos dias de rodagem.

Em um primeiro momento, o Diretor de Produção determina (com base no seu conhecimento e experiência) a qual escala de produção o projeto corresponde: pequena, média ou grande. Apesar de não ter sentido realizar um desdobramento, o Diretor de Produção deve identificar na escaleta os recursos *significativos* em termos de produção que ajudam a dar uma ideia geral do nível de projeto de que se trata. Se, por exemplo, falarmos de uma história com uma grande quantidade de atores e cenários, as personagens pertencem a uma classe social alta (o que exige figurinos, cenografia, acessórios cenográficos e penteados mais caros); com reconstrução de época ou efeitos especiais, evidentemente se trata de uma grande escala de produção. Se, ao contrário, for uma história de 4 personagens de classe média em 10 locações, trata-se de uma escala pequena. Ao definir a escala, o Diretor de Produção conta com um parâmetro para medir com que valores máximos e mínimos irá trabalhar.

Nesta instância preliminar também não faz sentido realizar um plano de rodagem, por isso, o Diretor de Produção calcula um tempo *aproximado* de rodagem, de acordo com a complexidade que sua experiência diz que pode ter este tipo de história. Um padrão da indústria é calcular 3 páginas de roteiro por jornada de rodagem (neste caso, seria 1 página e meia página de escaleta por jornada). Em um filme de 100 minutos (50 páginas de escaleta), calcula-se 6 a 7 semanas de rodagem. Dependendo da duração do filme e da complexidade que pode ter a rodagem, o Diretor de Produção

estima um número x de semanas. A estas semanas, adicionamos o tempo de pré-produção (geralmente entre 2 e 3 meses) e o de pós-produção (que pode variar entre 4 e 5 meses). Considerando os elementos sensíveis identificados na sua leitura e o tempo de pré-produção, rodagem e pós-produção estimado, o Diretor de Produção elabora o orçamento preliminar AL.

Para estimar um valor para os diversos itens, elabora uma base de dados com fornecedores de materiais, equipamentos e serviços. Também deve considerar, de maneira especial, a legislação (leis trabalhistas, convênios sindicais, aspectos fiscais, etc.) e a regulamentação referente a fundos de ajuda, caso o projeto planeje aplicar algum deles (condição indispensável se for um filme de longa-metragem). Por exemplo, na Argentina, o Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales (INCAA) exige que as Produtoras apresentem certificados de “livre dívida” de alguns sindicatos (SICA, AAA, SUTEP e SADEM). Isto determina que o orçamento preliminar de produção AL contemple os valores mínimos exigidos pelos sindicatos que representam os extras, técnicos, atores e músicos, assim como também uma série de condições contempladas nos seus respectivos convênios coletivos de trabalho. Também deve considerar as condições específicas da entrega da ajuda (crédito ou subsídio) que podem incidir no orçamento preliminar de produção AL.

Para mais informações, recomendamos revisar a regulamentação pertinente e consultar os organismos do seu país comprometidos com a indústria audiovisual. Na Argentina:

Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales (INCAA): <www.incaa.gob.ar>.

Governo de San Luis, Fondo de ayuda audiovisual San Luis Cine: <www.sanluiscine.com>.

Sindicato da Indústria Cinematográfica Argentina (SICA, que representa os técnicos de cinema): <www.sicacine.org.ar>.

Asociación Argentina de Actores (AAA): <www.actores.org.ar>.

Sindicato Único de Trabalhadores do Espectáculo Público (SUTEP, que representa os extras): <www.sutep-ra.com.ar>.

Sindicato Argentino de Músicos (SADEM, que representa os intérpretes de

música): <www.sadem.com.ar>.

Sociedad Argentina de Autores y Compositores (SADAIC, que representa os autores de música): <www.sadaic.org.ar>.

Sociedad General de Autores de la Argentina (Argentores, que representa os roteiristas): <www.argentores.org.ar>.

Sindicato Argentino de la Televisión (SAT, que representa os técnicos de televisão): <www.satv.org.ar>.

Elaborar um orçamento preliminar de produção (AL) é uma tarefa complexa que requer um conhecimento teórico e uma experiência ganha ao longo de anos de trabalho em uma produção de campo impossíveis de abarcar neste livro. De todos os modos, o objetivo da Metodologia DPA não é ensinar a elaborar os documentos aqui descritos e sim proporcionar ao leitor uma série de parâmetros com os quais possa avaliar a qualidade de cada um deles.

A seguir, apresentaremos um modelo de um orçamento de produção utilizado na Argentina. Cabe esclarecer que não existe um único modelo padrão em nível internacional, nem sequer nacional. Dentro do mesmo país, podem conviver tantos modelos quantas Produtoras existirem, no entanto, em todos eles encontraremos as mesmas categorias e itens (ou subcategorias) que cobrem a totalidade dos custos de realização de um filme (apenas os agrupamos de maneira diferente).

FIGURA 47 – Modelo de um orçamento de produção argentino

(Continua)

Categoria	Item	Descrição	Preço Unitário $	Unid. medida	Quantidade	Preço Total $	IVA $	%
1		**Roteiro**						
	1	Obra original	Corresponde ao orçamento SL					
	2	Roteiro cinematográfico	Já calculado no orçamento de DESENVOLVIMENTO					
	3	Pesquisa						
	4	Outros						
		Custo total categoria						

(Continuação)

2		**Direção**						
	1	Diretor	Corresponde ao orçamento SL					
	2	Outros						
		Custo total categoria						
3		**Produção**						
	1	Prod. Executivo	Corresponde ao orçamento SL					
	2	Custos de desenvolvimento	Já calculado no orçamento de DESENVOLVIMENTO					
	3	Outros						
		Custo total categoria						
4		**Equipe Técnica**						
	1	Equipe Técnica						
	2	Outros						
		Custo total categoria						
5		**Elenco**						
	1	1ª categoria	Corresponde ao orçamento SL					
	2	2ª categoria	Corresponde ao orçamento SL					
	3	3ª categoria						
	4	Pontas maiores						
	5	Pontas menores						
	6	Pontas maiores dublagem						
	7	Pontas menores dublagem						
	8	Extras						
	9	Outros						
		Custo total categoria						
6		**Cargas sociais**						
	1	Sindicato atores	Corresponde ao orçamento SL					
	2	Sindicato técnicos						
	3	Sindicato músicos						
	4	Sindicato extras						
	5	Outros						
		Custo total categoria						

(Continuação)

7		**Figurino**						
	1	Compra						
	2	Realizações						
	3	Acessórios						
	4	Aluguéis						
	5	Manutenção e limpeza						
	6	Outros						
		Custo total categoria						
8		**Maquiagem**						
	1	Compra						
	2	Aluguéis						
	3	Realizações e FX						
	4	Outros						
		Custo total categoria						
9		Objetos cenográficos						
	1	Aluguéis						
	2	Compra						
	3	Realizações						
	4	Outros						
		Custo total categoria						
10		**Cenografia**						
	1	Locações						
	2	Compra materiais						
	3	Realizações						
	4	Outros						
		Custo total categoria						
11		**Mobilidade**						
	1	Veículos Produção						
	2	Veíc. acessórios cenográficos e cenografia						

(Continuação)

	3	Táxis, transporte público						
	4	Motor-home, trailers, caminhões de cargas						
	5	Viagens reconhecimento						
	6	Passagens para o interior						
	7	Passagens para o exterior						
	8	Fretes de equipamentos e acessórios cenográficos						
	9	Outros						
		Custo total categoria						
12		Refeições e alojamento						
	1	Buffet nas filmagens						
	2	Refeições e comissões diversas						
	3	Alojamento						
	4	Outros						
		Custo total categoria						
13		**Música**						
	1	Compositor	Corresponde ao orçamento SL					
	2	Músicos						
	3	Estúdio de gravação						
	4	Direitos dos fonogramas	Corresponde ao orçamento SL					
	5	Outros						
		Custo total categoria						
14		**Filme virgem**						
	1	Negativo cores						

(Continuação)

	2	Positivo cores						
	3	Negativo de som						
	4	Internegativo						
	5	Foto fixa						
	6	Vídeo						
	7	Outros						
		Custo total categoria						
15		**Processos de laboratório**						
	1	Revel. neg. cor						
	2	Campeão dosificado						
	3	Revelação som						
	4	Transfer						
	5	Títulos						
	6	Foto fixa						
	7	Outros						
		Custo total categoria						
16		**Processos de som**						
	1	Transcrição em magnético						
	2	Aluguel de sala						
	3	Revelação óptica						
	4	Regravação						
	5	Dublagem						
	6	Sonorização						
	7	Edição FX						
	8	Regalias						
	9	Outros						
		Custo total categoria						
17		**Força motriz**						
	1	Aluguel gerador						
	2	Combustível do gerador						

(Continuação)

	3	Combustível veículos						
	4	Outros						
		Custo total categoria						
18		**Equipamento de câmeras e iluminação**						
	1	Equipamento de câmeras						
	2	Equipamento de luzes						
	3	Equipamento de som						
	4	Reposição de lâmpadas						
	5	Equipes de comunicação						
	6	Outros						
		Custo total categoria						
19		**Efeitos especiais**						
	1	Contratação						
	2	Outros						
		Custo total categoria						
20		**Administração**						
	1	Aluguel escritórios						
	2	Entregadores e serviço de mensagens						
	3	Serviços públicos						
	4	Insumos de escritório						
	5	Pessoal de administração						

(Conclusão)

	6	Honorários advogado						
	7	Honorários contador						
	8	Outros						
		Custo total categoria						
21		**Seguros**						
	1	Equipamentos extras						
	2	Pessoal extra						
	3	Outros						
		Custo total categoria						
22		**Segurança**						
	1	Pessoal de segurança						
	2	Outros						
		Custo total categoria						
		Custo total orçamento						

O orçamento de produção –– assim como todos os documentos da pasta de projeto –– deve ser claro e de fácil leitura. O Produtor Executivo nem sempre estará presente para explicá-lo, portanto é importante que seja absolutamente autoexplicativo. Em um processo de avaliação (onde quem determina o investimento de capital ou dá um prêmio tem de ler mais pastas do que gostaria), um orçamento confuso pode ser uma boa desculpa para descartar um projeto.

Começaremos explicando questões gerais sobre o modelo de orçamento de produção apresentado.

Categoria	**Item**	**Descrição**	**Preço Unitário $**	**Unid. medida**	**Quantidade**	**Preço Total $**	**IVA $**	**%**

No cabeçalho, temos as colunas **Categoria** e **Item** que agrupam os recursos necessários para a produção divididos em categorias. A coluna **Descrição** indica o nome da Categoria ou Item correspondente. **Preço Unitário**

$ refere-se ao valor que tem 1 unidade da categoria ou item correspondente e a moeda utilizada para o seu cálculo. Isto dependerá da **Unidade de medida** utilizada para a categoria ou item correspondente e que pode ser dias, metros, comidas, honorários, etc. É sumamente importante que a unidade de medida seja expressa claramente para possibilitar o entendimento do orçamento. Em alguns casos, veremos que é possível utilizar diferentes unidades de medida para um mesmo item, por isso devemos decidir qual é a forma mais fácil de fazê-lo. Por exemplo, um contador pode ser pago por mês de trabalho ou combinar um "pacote" ou um honorário por todo o trabalho que tem que fazer. No primeiro caso, indica-se da seguinte maneira:

Categoria	Item	Descrição	Preço Unitário $	Unid. medida	Quantidade	Preço Total $	IVA $	%
20	7	Honorários contador	$5.000	Meses	4	$20.000	-	

Por outro lado, se combinamos com o contador um valor total que cubra todas as tarefas que deve realizar, independente do tempo que leve para realizá-las (normalmente isto é o mais conveniente, já que nunca é possível prever se a produção será estendida ou adiada), deve-se indicar da seguinte maneira:

Categoria	Item	Descrição	Preço Unitário $	Unid. medida	Quantidade	Preço Total $	IVA $	%
20	7	Honorários contador	$20.000	Honorário	1	$20.000	-	

Seguindo com a descrição das colunas, **Quantidade** se refere a quantas unidades de medidas estamos contabilizando e **Preço Total $** é o resultado da multiplicação do Preço Unitário $ pela Quantidade.

A coluna **IVA $** corresponde ao que se paga em imposto ao valor agregado que possui a maioria dos bens e serviços. Esta coluna é computada à parte por razões contábeis, já que, se a Produtora for uma agente retentora de IVA (isto é, quando fatura seus produtos, cobra o IVA aos seus clientes), poderá descontar o que já pagou do que deve pagar ao Estado. De fato, quando compramos a maioria dos bens e serviços, pagamos não apenas seu valor, mas também o imposto de valor agregado, que em muitos países, como a Argentina, representa uma porcentagem bastante importante (no nosso país –– Argentina –– é igual a 21% para a maioria dos bens e serviços).

Vejamos um exemplo. Vamos supor que contratamos os serviços para rodagem de uma empresa de buffet (que é agente retentora de IVA) e pagamos $121. Isto significa que pagamos $100 pelo serviço e $21 de IVA. A empresa é agente retentora de IVA, o que significa que ela cobra o imposto do cliente e depois paga ao Estado. Esses $21 de IVA que pagamos nos geram um *crédito fiscal*, isto é, quanto mais adiante tenhamos que pagar ao Estado o que arrecadamos em seu nome em IVA, podemos descontá-lo.

Agora, se nossa Produtora for agente retentora de IVA, quando vendemos nossos serviços também cobramos esse imposto aos nossos clientes. Suponhamos que vendemos serviços de *scouting* a um cliente no valor de $121, isto é, o cliente nos paga $100 pelo serviço e $21 de IVA para que o paguemos ao Estado. Mas ao chegar nesse momento, podemos pedir ao Estado que desconte dos $21 de IVA que retivemos em seu nome os $21 que já pagamos por este mesmo conceito à empresa de *catering*. Em outras palavras, estamos utilizando o crédito fiscal que foi gerado quando *pagamos* para descontar a dívida fiscal que foi gerada quando *cobramos* o IVA ao nosso cliente. Como consequência, não temos que pagar nada ao Estado.

Se nossa Produtora não for o agente retentor de IVA, nossos serviços seriam mais baratos (já que o IVA não seria adicionado), mas não poderia descontar nada do que pagamos ao adquirir bens e serviços gravados com esse imposto. Este tema é muito mais complexo do que este exemplo e portanto sugerimos buscar a assessoria de um contador especializado na indústria audiovisual na hora de determinar a estrutura impositiva da Produtora.

Às vezes, a questão do IVA pode ter consequências a mais do que teriam outras empresas, dependendo de se houve pedidos de créditos, subsídios ou outros tipos de ajudas do Estado. Por exemplo, na Argentina, o INCAA não contabiliza o IVA como parte do custo do filme. Como consequência, os limites de crédito ou subsídio, calculados sobre a base do custo do filme, são mais baixos que os que a Produtora realmente paga. Apesar de que nem todos os recursos solicitados para a produção paguem IVA, os totais abonados neste imposto podem representar uma cifra muito alta que nem sempre é possível recuperar como crédito fiscal, já que a Produtora deveria faturar cifras milionárias para descontar o que pagamos como imposto.

Voltando ao modelo de orçamento de produção, a última coluna indica a **porcentagem** que representa o Valor Total $ em relação ao Total do orçamento (indicado no final do mesmo). Dentro de cada categoria temos o detalhe dos diferentes itens que o compõem e, no final do mesmo, o **Custo total da categoria**, que é resultado da soma de todos os itens. A coluna de porcentagem também deve indicar a participação do custo total da categoria sobre o custo total do orçamento.

5.1.2 As categorias

O modelo de orçamento preliminar de produção AL aqui apresentado resume os itens mais importantes. No entanto, por questões de claridade, às vezes é necessário adicionar mais alguns. Neste caso, é importante que os itens adicionados sejam localizados na categoria correspondente. Se, por exemplo, queremos adicionar um item de "fotocópias e encadernação", corresponde incluí-lo na categoria 20 (Administração).

Neste modelo, alguns itens exigem a confecção de planilhas ou apêndices que são adicionadas separadamente para evitar que o orçamento fique muito extenso. Estamos nos referindo especialmente aos itens 4.1 (Equipe técnica) e às categorias 5 (Elenco), 7 (Figurino), 8 (Maquiagem), 9 (Objetos cenográficos) e 10 (Cenografia). Trata-se de itens que são muito extensos para serem incluídos no orçamento preliminar de produção AL. Alguns deles (principalmente nas categorias 7, 8, 9 e 10) não poderão ser detalhados nesta instância preliminar e sim mais adiante quando forem elaborados o orçamento final de produção AL.

5.1.3 Planilha de equipe técnica

Para a categoria 4.1 (Equipe técnica), recomendamos incluir uma planilha de acordo com o modelo a seguir:

(Continua)

EQUIPE TÉCNICA	Custo x semana $	Semanas Pré-prod	Semanas Rodagem	Semanas Pós	Subtotal Custo Semanas $	Custo x Dia $	Dias	Subtotal Custo Dias $	Custo Total $
PRODUÇÃO									
CHEFE DE PRODUÇÃO									
CHEFE DE LOCAÇÃO									
ASSISTENTE DE PRODUÇÃO									
AJUDANTE DE PRODUÇÃO # 1									
APRENDIZ PROD #1									
APRENDIZ PROD #2									

(Continuação)

DIREÇÃO									
ASSISTENTE DE DIREÇÃO									
1º AJUDANTE DE DIREÇÃO									
2º AJUDANTE DE DIREÇÃO									
DIRETOR DE ELENCO									
ASSISTENTE DE ELENCO									
APRENDIZ DIREÇÃO #1									
APRENDIZ DIREÇÃO #2									
FOTOGRAFIA									
DIRETOR DE FOTOGRAFIA									
TÉCNICO HD									
DIR. FOTOGRAFIA DOCUMENTÁRIO									
DP 3 UNIDADE									
OPERADOR DE CÂMERA									
1º AJUDANTE DE CÂMERA									
2º AJUDANTE DE CÂMERA									
KEY GRIP									
GRIP									
ASSIST. GRIP									
VÍDEO ASSIST									
FOTÓGRAFO DE FILMAGEM									
GAFFER									
TÉCNICO DE ILUMINAÇÃO									
ASSISTENTE DE ILUMINAÇÃO									
REFLETORISTA # 1									
REFLETORISTA # 2									

(Conclusão)

REFLETORISTA # 3									
OPERADOR DE GERADOR									
ARTE									
DIRETOR DE ARTE									
CENÓGRAFO									
AMBIENTADOR									
AJUDANTE DE CENOGRAFIA									
FIGURINO									
AJUDANTE DE FIGURINO									
COSTUREIRA									
ENCARREGADO DE ACESSÓRIOS CENOGRÁFICOS									
CARPINTEIRO DE FILMAGEM									
REALIZADOR									
CHEFE DE MAQUIAGEM									
CABELEIREIRO									
AJUD. DE MAQUIAGEM / PENTEADO									
APRENDIZ ARTE #1									
APRENDIZ ARTE #2									
SOM									
DIR. SOM									
AJUDANTE DE SOM 1									
AJUDANTE DE SOM 2									
MONTAGEM									
COMPAGINADOR									
AJUDANTE DE COMPAGINADOR									
CORTADOR DE NEGATIVO									
TOTAL									

Neste apêndice do orçamento são detalhados um por um os custos relativos ao pessoal de cada um dos departamentos que intervém na produção. É importante, em primeiro lugar, distinguir quais são os papéis que intervêm na pré-produção, na rodagem e na pós-produção e, em segundo lugar, se devem participar na totalidade de cada subetapa ou apenas parcialmente. Por exemplo, o diretor de fotografia intervém nas três subetapas, mas não em toda sua extensão. Durante a pré-produção, irá necessitar realizar algumas tarefas (como, por exemplo, fazer a planta de câmera e luzes junto com o diretor, testar os equipamentos, visitar as locações, etc.), mas isto não ocupará os dois ou três meses desta subetapa. Durante a rodagem, a participação do diretor de fotografia é fundamental, portanto deve-se contemplar sua presença durante as 6 ou 7 semanas desta subetapa. Na pós-produção, é preciso realizar algumas tarefas (como, por exemplo, dosificar a cor das tomadas), mas estas tarefas não ocuparão os 4 a 5 meses que dura esta subetapa.

Um Diretor de Produção experiente pode determinar facilmente quais são os papéis que intervém em cada etapa, mas é importante manter-se informado em relação à regulamentação vigente no seu país. Por exemplo, se for a produção de um longa-metragem na Argentina, deve considerar caso tenha previsto solicitar um crédito ou um subsídio ao INCAA. Em caso afirmativo, deve saber que o pessoal técnico pode ser contratado através do Sindicato da Indústria Cinematográfica Argentina (SICA) ou por cooperativa, já que estas constituem as duas modalidades aceitas pelo INCAA.

No primeiro caso, deve conhecer o que estabelece o convênio coletivo de trabalho do SICA no que diz respeito aos papéis obrigatórios de uma equipe mínima, as condições de trabalho, o pagamento de cargas sociais e os salários mínimos que exige. Também é conveniente aproximar-se do sindicato para negociar estas condições que, muitas vezes, costumam ser estabelecidas pelo sindicato a um nível mais alto do que o razoável, justamente para estabelecer um piso elevado. É importante chegar a um acordo, já que ao utilizar esta modalidade de contratação, o INCAA exige da Produtora que apresente o "certificado de livre dívida" do sindicato como condição para liberar as quotas do subsídio dado.

Se, por outro lado, decidir contratar uma cooperativa de trabalhadores (que deve ser aprovada pelo INCAA), a Produtora não precisa do certificado de livre dívida do SICA, ainda que tenha que comprovar que pagou os honorários correspondentes ao pessoal técnico. A escolha desta modalidade de contratação por cooperativa (que deve ser aprovada pelo INCAA) é comum nas produções de baixo orçamento, já que não apenas

os salários podem ser estabelecidos a um nível mais baixo, mas também se evita pagar as contribuições para o sindicato (que, no caso do SICA, costumam ser muito altas).

As colunas deste apêndice têm algumas características especiais que cada Produtora adaptará às suas necessidades. Este modelo de apêndice apresenta as seguintes colunas:

- **Equipe Técnica:** Descreve o papel de cada um dos integrantes, agrupados pelo departamento ao que pertencem.
- **Custo por Semana $:** Para o caso dos honorários que são combinados desta forma.
- **Semanas de pré-produção, rodagem e pós-produção:** Em cada uma destas três colunas é expressa a quantidade de semanas durante as quais cada papel desempenha funções.
- **Subtotal Custo x Semana $**: Que é resultado da multiplicação do custo x semana pela soma das semanas trabalhadas em pré-produção, rodagem e pós-produção.
- **Custo por dia $**: Para quando precisar contabilizar trabalhos de duração menor que uma semana.
- **Dias:** Indica a quantidade de jornadas de trabalho não calculadas nas colunas de semanas de pré-produção, rodagem e pós-produção.
- **Subtotal Custo Dias $:** Que resulta da multiplicação entre as duas colunas anteriores.
- **Custo Total:** Que é igual à soma do subtotal custo semanas e o subtotal custo dias.

5.1.4 Planilha de elenco e extras

A seguir, propomos o seguinte modelo para indicar o detalhe de cada um dos membros do elenco e os extras.

FIGURA 48 – Orçamento de produção – Apêndice de elencos e extras

(Continua)

ELENCO 1ª CATEGORIA								
Personagem	**Ator**	**Custo Unit $**	**Unid. Medida**	**Quantidade**	**Subtotal $**	**Outros Custos $**	**Honorários x contrato $**	**Custo Total $**
Não corresponde ao orçamento AL								

(Continuação)

SUBTOTAL 1ª CATEGORIA								
ELENCO 2ª CATEGORIA								
Personagem	Ator	Custo Unit $	Unid. Medida	Quantidade	Subtotal $	Outros Custos $	Honorários x contrato $	Custo Total $
Não corresponde ao orçamento AL								
SUBTOTAL 2ª CATEGORIA								
ELENCO 3ª CATEGORIA								
Personagem	Ator	Custo Unit $	Unid. Medida	Quantidade	Subtotal $	Outros Custos $	Honorários x contrato $	Custo Total $
SUBTOTAL 3ª CATEGORIA								
PONTA MAIOR								
Personagem	Ator	Custo Unit $	Unid. Medida	Quantidade	Subtotal $	Outros Custos $	Honorários x contrato $	Custo Total $
SUBTOTAL PONTAS MAIORES								
PONTA MENOR								
Personagem	Ator	Custo Unit $	Unid. Medida	Quantidade	Subtotal $	Outros Custos $	Honorários x contrato $	Custo Total $
SUBTOTAL PONTAS MENORES								

(Conclusão)

PONTA MAIOR DUBLAGEM								
Personagem	Ator	Custo Unit $	Unid. Medida	Quantidade	Subtotal $	Outros Custos $	Honorários x contrato $	Custo Total $
SUBTOTAL PONTAS MAIORES								
PONTA MENOR DUBLAGEM								
Personagem	**Ator**	**Custo Unit $**	**Unid. Medida**	**Quantidade**	**Subtotal $**	**Outros Custos $**	**Honorários x contrato $**	**Custo Total $**
SUBTOTAL PONTAS MENORES								
TOTAL ELENCO								
EXTRAS								
Personagem	**Quantidade de extras**	**Custo Unit $**	**Unid. Medida**	**Quantidade**	**Subtotal $**	**Outros Custos $**	**Honorários x contrato $**	**Custo Total $**
Extras								
Extras qualificados								
TOTAL EXTRAS								

Nesta planilha é indicado o detalhe do que se deve pagar a cada ator para a personagem correspondente. As categorias aqui utilizadas correspondem à nomenclatura utilizada pela Associação Argentina de Atores (AAA), mas podem ser substituídas de acordo com a nomenclatura do país onde está sendo realizada a produção.

Atores e extras estão calculados de maneira separada, já que sua representação costuma corresponder a diferentes sindicatos; na Argentina, os primeiros são representados pela AAA e os segundos, pelo Sindicato

Único de Trabalhadores de Espetáculos Públicos (SUTEP). Caso a Produtora tenha solicitado um crédito ou subsídio ao INCAA, precisará obter os certificados de livre dívida de ambas as entidades para receber as quotas destas ajudas. O Diretor de Produção deve conhecer os convênios coletivos de ambas as entidades no que diz respeito às condições de trabalho e quantias mínimas e, caso seja necessário, aproximar-se delas para negociar os termos de contratação (negociação que mais adiante selará o Produtor Executivo).

As quantias correspondentes à primeira e à segunda categoria não são completadas pelo Diretor de Produção, já que correspondem normalmente ao orçamento de produção SL. Mas pode completar a parte correspondente ao resto dos papéis, já que estes não costumam ter peso no valor agregado do projeto. A única exceção é decidir utilizar um ator de renome em um papel menor (figura conhecida como *cameo*).

Na primeira coluna é indicado o **nome da personagem**, de acordo com o roteiro. A segunda indica o **nome do ator**, mas neste caso não é necessário, já que não se sabe quem será até a realização do casting (durante a pré-produção), quando saberemos quais foram os atores escolhidos. O Diretor de Produção completa estes itens normalmente considerando os valores mínimos que o sindicato exige para cada cargo. Por se tratar de personagens menores, é muito mais fácil substituir um ator por outro, caso o primeiro exija um valor pouco razoável.

Na coluna seguinte, **custo unitário em $**, é computado o valor de uma unidade do que foi estabelecido na coluna **unidade de medida.** A unidade de medida costuma estar expressa normalmente em dias ou semanas (dependendo das exigências do roteiro e da regulamentação trabalhista em vigor). A coluna **quantidade** se refere a quantos dias ou semanas estão calculados e **subtotal em $** é resultado da multiplicação do custo unitário em $ pela quantidade.

Na coluna **outros custos** são indicados os custos adicionais como, por exemplo, o desapego (um adicional que se paga aos atores quando o lugar de rodagem ultrapassa uma determinada distância em quilômetros da sua casa). **Honorários por contrato** são utilizados para aquelas categorias que são pagas sem considerar o tempo de rodagem. Por exemplo, na Argentina, os atores de 1ª, 2ª, e 3ª categorias ganham um honorário mínimo que cobre 8 semanas de rodagem (independentemente de quantas semanas trabalhem efetivamente). Finalmente, a última coluna, **custo total**, indica a soma do subtotal $, outros custos e honorários por contrato.

5.2 O orçamento preliminar de produção AL (acima da linha)

A elaboração do orçamento preliminar de produção "acima da linha" (AL) é tarefa do Produtor Executivo. Como explicamos anteriormente, sua elaboração depende de decisões estratégicas que excedem o âmbito de ação do Diretor de Produção. O orçamento preliminar de produção AL (acima da linha) contém os itens que podem agregar valor ao projeto e que o Produtor Executivo deve consultar com o Diretor de *Marketing* para avaliar seu potencial de mercado. Começaremos definindo a que nos referimos quando falamos de valor agregado.

5.2.1 O valor agregado acima da linha

O valor agregado se refere ao valor "extra" que um mesmo projeto pode gerar no mercado, devido ao atrativo maior que este pode representar para o público. Estes elementos que geram maior valor agregado geralmente se referem ao "talento", isto é, às categorias artísticas (diretor, roteirista, atores, músicos e intérpretes da trilha sonora). Mas também pode incluir a Produtora, o Produtor Executivo (utilizando a conhecida frase "dos produtores de...") ou a qualquer elemento que gere maior atrativo para o público ao qual nos dirigimos (por exemplo, a filmagem em 3D). De todas estas categorias, a mais importante para o público é o elenco, seguido pelo diretor e, em terceiro lugar, os produtores, o roteirista ou a trilha sonora.

Este fenômeno foi descoberto recentemente por Hollywood, que logo programou uma estratégia que conhecemos com o nome de "*star system*". Esta estratégia parte do descobrimento de que, para o público, os atores funcionam da mesma forma que as marcas para os outros produtos. Em qualquer produto, a marca é o que, através da transmissão de certos valores, permite a diferenciação da concorrência e gera um maior interesse pelo produto. Neste processo de construção de valor da marca, intervém o conceito de posicionamento –– desenvolvido na década de sessenta por Al Rise e Jack Trout –– que se refere ao lugar que a marca ocupa na mente do consumidor.

As empresas investem milhões de dólares durante anos para conseguir o posicionamento das suas marcas, conscientes de que uma marca bem posicionada gera uma vantagem competitiva. Também é trabalhada a associação da marca com determinados valores, que logo serão transmitidos às diferentes linhas de produtos. Por exemplo, uma marca líder associada com questões esportivas permite não apenas agregar valor a toda a sua linha de roupas e calçados esportivos, mas também a outros produtos como, por exemplo, artigos de higiene pessoal.

No caso do cinema, os produtores de Hollywood perceberam que os atores funcionam como marcas e decidiram usá-los desta forma. Na Época de Ouro dos grandes estúdios, estes contratavam os atores com exclusividade, faziam uma forte campanha de imprensa ao redor das suas vidas e criavam filmes que atuavam como "veículos" para o seu posicionamento. Este modelo foi copiado por outras indústrias cinematográficas como, por exemplo, a argentina que, durante a sua Época de Ouro, contava com seu próprio sistema de estúdios e seu *star system,* que garantia o acesso ao mercado hispânico. Este fenômeno não terminou, já que hoje em dia ainda podemos constatá-lo. Frequentemente, escutamos alguém dizer que vai ver "o filme do Jack Nicholson ou da Meryl Streep". Isto é suficiente para que qualquer um concorde, confiando em que é um bom filme.

É que muitos atores, ao longo da sua carreira, começam a construir uma reputação baseada na participação estratégica em certos papéis e tipos de filmes que ajudam a associar seu nome a uma série de valores. Uma vez que o ator está posicionado e seu nome está associado fortemente a certos valores ou conceitos (qualidade artística, ação, diversão, sensualidade, etc.), o mesmo acontece de maneira inversa. Em consequência, cada vez que um ator já posicionado aparece em um novo filme, transmite ao mesmo estes valores.

A mesma coisa acontece com certos diretores e produtores (aqui com maior justificativa, já que sua participação tem uma incidência genuína na criação do produto final). Curiosamente, acontece em menor medida com os roteiristas (que têm uma incidência maior que a do elenco no produto final). É que os roteiristas são personagens praticamente desconhecidas pelo público, talvez porque sua tarefa seja menos "épica", glamorosa ou interessante que a da realização do filme. No entanto, há algumas exceções de roteiristas conhecidos como Charlie Kaufman (autor de "*Being John Malkovich*", "*Confessions of a Dangerous Mind*", "*Eternal Sunshine of the Spotless Mind*" y "*Adaptation*"), Guillermo Arriaga (autor de "Amores perros", "*21 Grams*" y "Babel") ou, em nível local, Aída Bortnik (autora de "La Tregua",

"La historia oficial", "Tango feroz", "Gringo Viejo", "Cenizas del Paraíso" e "Caballos salvajes"). Também há alguns diretores-roteiristas conhecidos (como Woody Allen, Oliver Stone, Quentin Tarantino ou Francis Ford Coppola) ou de autores literários e dramaturgos (como William Shakespeare, Charles Dickens, Stephen King, Truman Capote, J. K. Rowling ou Michael Critchton) cujas obras são adaptadas para o cinema.

O valor agregado de um projeto tem uma incidência direta no *marketing* e implica decisões que excedem a área de influência do Diretor de Produção. É por isso que quem inclui estas categorias é o Produtor Executivo, com a assessoria do Diretor de *Marketing* e a aprovação da Produtora. O Produtor Executivo pega o orçamento preliminar de produção AL ("abaixo da linha"), adiciona estas categorias e obtém o orçamento preliminar de produção "acima da linha" que contabiliza o total dos custos de produção do filme.

Nesta avaliação, entram em jogo decisões estratégias de *marketing* para as quais o Produtor Executivo precisa da contribuição do Diretor de *Marketing*. Os dois têm que determinar qual é o potencial do projeto para decidir a inclusão ou não de talento com alto nível de popularidade nos itens do orçamento AL (acima da linha). Vejamos um exemplo: Suponhamos que o roteiro tem poucas personagens, poucas locações, que são em nível local, não exige reconstrução de época nem grandes investimentos em produção. À primeira vista, poderíamos dizer que se trata de um filme de orçamento baixo. O mais provável é que o orçamento preliminar de produção AL o reflita (neste exemplo, assumamos que é de $1.500.000).

Em um primeiro momento, o Produtor Executivo avalia qual será o orçamento total de produção se não forem incluídas grandes estrelas. A soma de itens acima da linha incrementa um total de $500.000, com o qual o orçamento total de produção ascende a $2.000.000. Trata-se de um orçamento baixo com possibilidade de lucro limitada. O Produtor Executivo calcula que os lucros serão em torno de $300.000. Como consequência, o *índice de retorno de investimento* estimado é de 15% (resultante da divisão entre os $300.000 de lucro e os $2.000.000 de investimento e multiplicado por 100).

Agora, suponhamos que se trata de uma história que poderia interessar a um público mais amplo se forem incluídos elementos que agreguem valor ao projeto. Aconselhado pelo Diretor de *Marketing*, o Produtor Executivo decide avaliar esta possibilidade e elabora um orçamento preliminar de produção AL (acima da linha) com atores conhecidos nos papéis mais importantes e uma trilha sonora atrativa. Consulta os preços de mercado

para estes itens e elabora um orçamento AL (acima da linha) que tenha como resultado $1.000.000. O orçamento total de produção ficaria em $2.500.000 e resta projetar os lucros para este enfoque.

Suponhamos que a estimativa lance um lucro de ordem dos $750.000. Como consequência, o retorno do investimento se situa em 30% ($750.000 divididos por $2.500.000 e multiplicados por 100). Neste caso, o Produtor Executivo não só aumentou o lucro em valores nominais (passou de $300.000 a $750.000), mas também em valores percentuais (no primeiro caso, a produtora gera um lucro de 15% sobre o investimento e, em segundo, um 30%). A segunda opção é a mais adequada, já que é a melhor forma de conseguir os objetivos da Produtora (obter o máximo de retorno sobre o seu investimento).

Como parâmetro geral, diremos que o índice de retorno de investimento (o que explicaremos mais adiante) serve como guia para determinar o investimento em termos de eficiência. Independente das quantias nominais (isto é, os valores absolutos) do investimento e dos lucros, a porcentagem do índice de retorno de investimento nos indica qual é o investimento que gera mais dinheiro por cada $ investido no projeto.

Mas também temos que considerar o *volume* de capital em termos absolutos. Comparemos dois projetos totalmente diferentes. O primeiro é o projeto X que requer um investimento total de $500.000 e para o qual é projetado um lucro de $500.000. Não está nada mal, já que tem um IRI de 100%. O segundo é o projeto Y que requer um investimento total de $5.000.000 e para o qual se projeta um lucro de $2.000.000 . Neste caso, o IRI é menor (40%), mas, em termos nominais, quadruplica o lucro do projeto X. A decisão por X ou Y dependerá do volume de capital com o qual a Produtora conta, podendo, inclusive, optar por produzir ambos. Enfim, é necessário avaliar todas as variáveis financeiras e estratégicas para se chegar a uma decisão acertada.

5.2.2 Os itens acima da linha

Os itens correspondentes ao orçamento preliminar de produção "acima da linha" estão indicados em cinza no modelo de orçamento de produção apresentado no modelo do ponto 5.1.1. Estes são itens que correspondem aos custos *acima da linha* e é o Produtor Executivo quem deve completá-los. São eles:

1.1- Obra original
1.2- Roteiro cinematográfico
2.1- Diretor
3.1- Produtor Executivo
3.2- Custos de desenvolvimento
5.1- Elenco de 1ª categoria (ou principal)
5.2- Elenco de 2ª categoria (ou secundário)
6.1- Sindicato de atores
13.1- Compositor
13.4- Direitos fonogramas

O primeiro item 1.1 (Obra original) é contabilizado apenas caso o roteiro seja uma adaptação de uma obra pré-existente (como uma novela, uma série de televisão, uma obra de teatro, etc.). Este item indica a soma paga ao titular em conceito de compra dos direitos de adaptação da obra. Obviamente que, se for um *best-seller*, o custo será elevado, mas por outro lado agregará valor ao projeto.

A quantia do item 1.2 (roteiro) depende do estipulado nos contratos que os roteiristas assinaram com a Produtora e que estão contabilizados no orçamento de desenvolvimento. Como regra geral, podemos dizer que o valor de um roteiro costuma estar ao redor de 5% do total do orçamento de produção AL abaixo da linha (isto é, sem contabilizar os itens correspondentes ao orçamento de produção AL acima da linha). Apesar de a decisão de contratar um Roteirista ou Roteirista-Editor que pode agregar valor ao projeto já ter sido tomada no começo do desenvolvimento (de outra forma, a esta altura do processo não teríamos um projeto), sua contabilização corresponde tecnicamente ao orçamento de produção acima da linha.

É importante recordar que o valor do roteiro já foi calculado no orçamento de desenvolvimento de projeto, portanto devemos transferir seu valor da maneira como está registrado e faremos o mesmo com o item 3.2 (custos de desenvolvimento). O item 1.2 (roteiro) é calculado somando-se os honorários do Roteirista-Editor e do Roteirista. O item 3.2 (custos de desenvolvimento) inclui o resto dos custos do orçamento de desenvolvimento (isto é, o total, menos os honorários do Roteirista-Editor e o Roteirista). Desta forma, transferimos para o orçamento de produção *todo o orçamento de desenvolvimento*, para isso temos que lembrá-lo na hora de calcular o "investimento total" do projeto (que soma os orçamentos de desenvolvimento, produção e *marketing*).

A pergunta é: por que estes custos aparecem em dois lugares diferentes? Apesar de esta situação ir contra toda a lógica contábil, existe uma explicação que tem a ver com as (más) práticas da indústria. Se for um filme

de longa-metragem, na maioria dos países costuma-se utilizar ajudas, fundos ou subsídios. Em muitos países (como na Argentina), os subsídios são calculados *unicamente* com base no orçamento de produção. Para isso, a Produtora precisa transferir ao mesmo os custos de desenvolvimento para que seja possível recuperá-los.

Mesmo se o projeto no qual estamos trabalhando não se enquadrar em um esquema de ajudas, às vezes *também* é recomendável transferir os custos de desenvolvimento para o orçamento de produção, já que na indústria audiovisual é comum referir-se aos custos de um filme (série, minissérie, etc.), fazendo alusão *apenas* ao orçamento de produção.

Considerando esta realidade, poderíamos considerar o orçamento de desenvolvimento como algo transitório ou temporário, que serve para que nos organizemos internamente e que depois é incorporado ao orçamento de produção. De fato, a clara diferença dos custos que correspondem ao desenvolvimento nos permite um maior e melhor aproveitamento dos recursos. Uma vez terminada esta etapa, faz sentido incluir estes custos no orçamento de produção, já que é comum vê-lo como o que explica o total do investimento necessário para desenvolver e produzir um filme (algo que sabemos que é incorreto, mas contra o qual não faz sentido lutar).

Os valores correspondentes aos itens 2.1 (Produtor Executivo) e 3.1 (Diretor) costumam ser calculados ao redor de 5-10% do orçamento de produção AL (abaixo da linha) para o Produtor Executivo e também um 5-10% para o Diretor. Nestes casos, as porcentagens indicadas são *orientativas*, já que dependem do valor que agreguem ao produto –– um excelente diretor desconhecido pode chegar a demandar honorários menores que um medíocre, mas popular. Isto pode acontecer devido ao valor da sua participação não se dá apenas pela qualidade do seu trabalho, mas principalmente pelo *valor que o seu nome tem para o público* (que frequentemente não sabe avaliar que mérito teve um diretor medíocre no sucesso do filme).

Os itens 5.1 e 5.2 (atores de primeira e segunda categoria) também são calculados no orçamento de produção AL acima da linha e seu valor dependerá do elenco dirigido pelo Produtor Executivo (com a aprovação da Produtora) e a negociação que este realiza com cada um dos atores principais. Apesar dos cargos de 3ª categoria, os pontas e os extras são incluídos no orçamento AL (abaixo da linha) por serem papéis menores, existe uma exceção: os *cameos*. Este termo se refere ao caso de que um ator importante interprete um papel menor. Trata-se de uma decisão estratégica de produção e *marketing* que costuma ser utilizada para filmes de orçamento baixo. Geralmente, um *cameo* tem um custo superior ao mínimo da categoria

correspondente, mas sua aparição no filme ajuda a posicioná-lo e agrega valor ao projeto. Com a inclusão do total do elenco, o Produtor Executivo pode calcular as cargas sociais junto ao sindicato de atores (item 6.1).

O item 13.1 (Compositor) se refere, por um lado, ao autor (ou autores) da música incidental do filme e, por outro, aos autores da música pré-existente que é incluída na trilha sonora. Ao falar do ou dos autores da música incidental, nos referimos à música composta *especialmente* para a trilha sonora do filme. Para calcular o valor, temos que considerar que, apesar de existir quantias mínimas determinadas pelos entes que representam os compositores (na Argentina, SADAIC), não se trata apenas de um piso. Dependendo do compositor escolhido, o Produtor Executivo (com a aprovação da Produtora) deve negociar os honorários correspondentes.

Nesse mesmo item, também calculamos os honorários correspondentes aos autores da letra e da música de canções *pré-existentes* que são incorporadas à trilha sonora. É o caso típico de músicas conhecidas que são incluídas na trilha sonora para agregar valor ao projeto e cujo valor depende do que os autores decidam cobrar por suas músicas (geralmente muito acima do mínimo). Esta escolha determina dois casos possíveis. O primeiro é que a Produtora pague os direitos ao autor de uma música (na Argentina, através do SADAIC) e grave uma nova versão para o filme (cujos custos estão contemplados nos itens 13.2 – músicos - e 13.3 - estúdio de gravação). O segundo caso acontece quando é utilizada uma gravação (ou fonograma) já existente. Aqui, a Produtora não só deve pagar ao autor da letra e da música, mas também ao titular dos direitos sobre o fonograma (isto é, a gravação original cujos direitos pertencem à companhia discográfica). O valor de todos os itens da categoria 13 aqui indicados pode variar enormemente. Para tal, sua inclusão corresponde ao Produtor Executivo (e sua aprovação, à Produtora).

Apesar de tomar um orçamento de longa-metragem de ficção como modelo (por ser mais completo), o mesmo também pode ser adaptado para uma série de televisão ou um documentário. Os princípios são os mesmos, já que temos que considerar a legislação em vigor em matéria trabalhista, fiscal, etc., a aplicação em um fundo de ajuda, as condições exigidas na sua regulamentação.

5.3 Orçamento preliminar de *Marketing*

A esta altura do desenvolvimento do projeto, é indispensável para o Produtor Executivo avaliar sua viabilidade comercial. Já foi colocado à prova pelo Roteirista-Editor que garantiu uma boa história. Por outro lado, o Diretor de Produção estabeleceu que é viável a partir do ponto de vista da produção. Mas o projeto não terá a aprovação final da Produtora até determinar se (além de ter uma boa história e ser viável de produzir) pode ser explorado em um mercado suficientemente grande para garantir o máximo lucro possível. Em outras palavras, a Produtora precisa saber se o projeto é um bom negócio.

Antes de qualquer coisa, temos que esclarecer que, caso se trate de um projeto televisivo, muitas vezes é muito simples chegar a esta conclusão. Tanto é assim que não é necessário realizar este passo (nem os seguintes), já que é possível ir diretamente para a escrita do roteiro. A razão disto é que, como explicamos ao tratar da questão do financiamento de um projeto, muitas vezes o projeto *é vendido* a um canal de televisão e a Produtora passa a ser uma empresa contratada pelo canal (que, por outro lado, passa a ocupar o papel de Produtora). Neste caso, a Produtora contratada faz um cálculo mais simples, que consiste em incluir os custos do orçamento de desenvolvimento e a *Comissão da Produtora* (que expressa o lucro que esta ganhará pelos serviços para os quais o canal a contratou) no orçamento de produção. Como parâmetro, diremos que o padrão de comissão da Produtora (ou *production fee*) é de aproximadamente 15% do orçamento total de produção (que inclui o AL abaixo da linha e o AL acima da linha). A comissão da Produtora é o lucro que esta ganhará independente do que o canal decida fazer com a comercialização do produto terminado, na qual a Produtora não terá nenhuma participação (tanto nas decisões quanto no faturamento).

Feito este esclarecimento, diremos que o *orçamento preliminar de marketing* contabiliza os custos de lançamento comercial do produto. Entram em sua órbita questões relativas à campanha comunicacional e à distribuição. Vejamos a seguir um modelo de orçamento de *marketing*.

FIGURA 49 – Modelo de orçamento de *marketing*

(Continua)

Categoria	Item	Descrição	Valor Unitário $	Unid. De medida	Quantidade	Total $	%
1		***Marketing***					
	1	Gerente de *Marketing*					
	2	Pesquisa de mercado					
	3	Outros					
		Subtotal categoria					
2		**Publicidade**					
	1	Contratação Agência de publicidade					
	2	Outros					
		Subtotal categoria					
3		**Imprensa e Relações Públicas**					
	1	Contratação Agente de imprensa e Relações Públicas					
	2	Outros					
		Subtotal categoria					
4		**Promoções**					
	1	Custo promoção					
	2	Pessoal promoção					
	3	Outros					
		Subtotal categoria					
5		**Distribuição**					
	1	Tarifa fixa distribuidor nacional (salas, TV, mercado doméstico, mercados auxiliares)					
	2	Tarifa fixa distribuidor mercado externo					
	3	Outros					
		Subtotal categoria					
6		**Desenho gráfico**					
	1	Desenho gráfico					
	2	Outros					
		Subtotal categoria					
7		**Desenho audiovisual**					
	1	Desenho e roteiro de spots e trailers de TV e rádio					
	2	Outros					

(Conclusão)

		Subtotal categoria					
8		**Produção material gráfico**					
	1	Imprensa					
	2	Outros					
		Subtotal categoria					
9		**Produção material audiovisual**					
	1	Produção e Multicopiado de trailer, spots de TV, rádio e EPK					
	2	Cópias filme para mercado doméstico					
	3	Cópias filme em vídeo p/TV					
	4	Cópias filme em 35 mm para salas					
	5	Cópias trailer em 35 mm para salas					
	6	Outros					
		Subtotal categoria					
10		**Compras espaços publicitários**					
	1	Televisão					
	2	Rádio					
	3	Internet					
	4	Via Pública					
	5	Meios impressos					
	6	Outros					
		Subtotal categoria					
11		**Administração**					
	1	Gastos de escritório					
	2	Advogado					
	3	Contador					
	4	Transporte e logística nacional					
	5	Transporte e logística internacional					
	6	Outros					
		Subtotal categoria					
12		**Outros**					
13		**Imprevistos (10%)**					
		TOTAL					

Este modelo segue os princípios básicos dos orçamentos apresentados anteriormente. Os custos a computar estão agrupados em **categorias** e **itens**. A terceira coluna corresponde à **descrição** de cada um deles. O **valor unitário** se refere ao custo de uma unidade do item correspondente, que se encontra indicada na coluna **unidade de medida**. A quantidade indica quantas unidades de cada item são calculadas e a coluna **total em $** é o resultado da multiplicação do valor unitário em $ pela quantidade. A última coluna indica a **porcentagem** de cada item e a categoria em relação ao total do orçamento.

A primeira categoria reúne os custos correspondentes à comercialização ou ***marketing*** do produto audiovisual. Nela são computados os honorários do ***Gerente de marketing***, os gastos relacionados com as ***pesquisas de mercado*** e ***outros gastos*** de *marketing*.

A categoria 2 corresponde à **publicidade** e indica os custos relacionados à contratação de uma agência de publicidade. Dependendo do tipo de agência e de contratação, às vezes as agências incluem serviços correspondentes às categorias 6 (desenho gráfico) e 7 (desenho audiovisual).

A categoria 3 se refere aos gastos relativos à **imprensa e Relações Públicas**; os agentes de imprensa costumam oferecer conjuntamente serviços de relações públicas, já que no caso de produtos audiovisuais costuma limitar-se à organização de uma *avant première* e à distribuição de releases e EPKs (*Electronic press kits,* que são a versão audiovisual de um release e contém o trailer, atrás das câmeras, entrevistas, etc.) aos meios de imprensa. Se a Produtora decidir realizar promoções para a estreia do filme, deve computar na categoria 4 os custos da promoção de venda em si (que pode ser um desconto na compra de entrada ou aluguel do DVD, um sorteio de um produto, um objeto de merchandising, etc.) e do pessoal envolvido na sua implementação.

A categoria 5 indica os custos de distribuição em todos os mercados (salas, mercado doméstico, televisão e mercados auxiliares) tanto em nível nacional quanto internacional. O item 5.1 (distribuição nacional) em geral costuma ficar vazio, mas o incluímos para o pouco frequente caso de que uma distribuidora nacional exija um pagamento fixo não recuperável do faturamento (uma prática pouco frequente). Sequer sabemos calcular se o que exige é um "mínimo garantido", isto é, uma espécie de adiantamento do faturamento. Como este "mínimo garantido" será (com sorte) descontado do faturamento, aqui devemos assumir que tem custo zero. A distribuição nacional em termos gerais não costuma ter nenhum custo, já que é pactuado com os distribuidores uma *porcentagem* do faturamento. A mesma coisa

acontece com os mercados auxiliares que se referem aos produtos que utilizam *elementos* do filme ou o programa de televisão para a criação de outros produtos como, por exemplo, a trilha sonora para a edição de um álbum, a utilização do logotipo ou elementos da arte do filme em produtos vários, a utilização das personagens para publicidades ou promoções, a venda de direitos de re-make ou de adaptação, etc. O agente costuma cobrar uma porcentagem das vendas que realiza ou um "mínimo garantido", por isso, o custo também costuma ser zero. Enfim, o mais provável é que não precisemos contabilizar este item.

O item 5.2 contabiliza gastos para a distribuição internacional (tanto do filme quanto das licenças para mercados auxiliares). Para a venda do filme ao mercado internacional pode-se combinar (com um distribuidor ou um agente de vendas) uma porcentagem do faturamento, um "mínimo garantido", uma soma fixa ou uma combinação de qualquer uma destas modalidades. Assim como no item anterior, só contabilizamos se for uma soma fixa não recuperável por faturamento. Se a Produtora combinar uma porcentagem, ao contabilizar-se como custo zero, diminui-se o valor do orçamento de *marketing*; além disso, obriga-se a distribuidora internacional ou o agente de vendas a concretizar a venda, já que de outra forma não ganhará nada. O problema com este tipo de combinação é o controle. Apenas os grandes estúdios de Hollywood têm uma rede mundial de distribuição que lhes permite controlar o valor do faturamento em termos de distribuição internacional. Por este motivo, é recomendável para a Produtora vender os direitos de distribuição internacional (do filme e dos mercados auxiliares) por uma tarifa plana ou custo fixo. Na distribuição internacional, como diz o ditado, "mais vale um pássaro na mão do que dois voando".

A categoria 6 corresponde aos gastos de desenho gráfico de todo o material visual que é utilizado para comunicar a estreia do filme (pôsteres, website, avisos para meios impressos, etc.). Da mesma forma, deve contratar-se profissionais que se encarreguem do **desenho do material audiovisual** (categoria 7) utilizado para a publicidade e a imprensa do filme (por exemplo: trailer, spot de rádio ou televisão, Electronic Press Kit, etc.).

É importante esclarecer que em alguns casos, a distribuidora se encarrega dos custos indicados nas categorias 2 (publicidade), 3 (imprensa e Relações Públicas), 4 (promoções), 6 (desenho gráfico) e 7 (desenho audiovisual). Estando incluídos em um ou outro item, trata-se de gastos que a Produtora deverá enfrentar de forma direta ou indireta.

Uma vez desenhado o material, este deve ser produzido; as categorias 8 (**produção de material gráfico**) e 9 (**produção de material audiovisual**) nos

permitem calcular os custos correspondentes. Na categoria 9 são indicados não só os custos de produção das peças de comunicação do filme (como, por exemplo, a edição de um spot de televisão ou um trailer), mas também os das cópias de filmes necessárias para sua comercialização. Calculamos aqui os custos das cópias em 35 mm (ou suporte digital) que devemos enviar aos cinemas para sua projeção, as cópias de vídeo (sobre qualquer tipo de suporte) para que o público possa alugar ou comprar e as cópias em qualidade *broadcasting* (em qualquer suporte) que serão enviadas aos canais de televisão que tiverem adquirido a licença para transmitir o filme.

O desenho e a produção das peças de comunicação implicam na compra de espaços publicitários em meios de comunicação e outras vias através dos quais chegarão ao público. Estes custos estão contemplados na categoria 10 (**compra de espaços publicitários**).

A categoria 11 permite contabilizar os gastos da Produtora relativos à **administração** durante esta última etapa de comercialização do produto audiovisual. Assim como nas etapas anteriores, aqui também encontramos gastos de escritório, legais e contábeis. Também contabilizamos todos os custos de transporte e logística tanto em nível nacional quanto internacional. Em nível nacional, não só devemos transportar e administrar as cópias em 35 mm ou em suporte digital que são enviadas às salas, videoclubes e canais de televisão, mas também todo o material publicitário (pôster, cópias de trailers, cópias de spots televisivos, etc.) que deve ser enviado aos meios contratados para esse fim. Mais uma vez, a distribuidora nacional costuma incluir estes custos dentro dos seus serviços, mas a Produtora terminará pagando por eles de forma direta ou indireta, deste modo, se não estão incluídos em outra categoria, serão incluídos aqui.

Em relação à logística e ao transporte internacional, devemos contabilizar não apenas o envio de internegativos ou másters para realizar as cópias do filme (para salas, mercado doméstico e das peças de comunicação publicitária para sua eventual reprodução), como também o uso dos serviços de um despachante de alfândega e do pagamento de impostos, taças e tarifas relativos às exportações e importações. Pode ocorrer ainda de a própria distribuidora ou o agente se encarregarem destes custos, mas de uma forma ou de outra a Produtora deverá pagar o valor correspondente na categoria que corresponda.

A categoria 12 permite a inclusão de itens não correspondentes a nenhuma das categorias anteriores. Finalmente, a categoria 13 permite calcular imprevistos (geralmente calculados sobre os 10% da soma das categorias 1 a 12).

5.4 Cálculo preliminar do IRI

Para avaliar a viabilidade do projeto como negócio, o Produtor Executivo deve estimar sua rentabilidade. Considerando o investimento total (desenvolvimento, produção e comercialização), o alto risco e o fator tempo, este projeta o lucro e calcula o índice de retorno de investimento (IRI). Este índice é um coeficiente que indica qual será o lucro por cada real investido no projeto. Mas, para calculá-lo, primeiro deve-se calcular o investimento total e o faturamento estimado total.

É importante que o Produtor Executivo tome consciência do alto nível do risco do projeto. Isto determina duas coisas. Por um lado, que a rentabilidade deve ser suficientemente alta para justificar o projeto e, por outro, existe uma margem de erro considerável nas estimativas. Infelizmente, não existe uma fórmula mágica que permita determinar de maneira exata se um projeto terá sucesso ou não, já que em sua performance incide uma grande quantidade de variáveis incontroláveis e, com frequência, imprevisíveis. No entanto, isto não invalida este cálculo, que é mais útil que confiar unicamente no nosso olfato ou lançar uma moeda.

Duas questões são primordiais para calcular o índice de retorno de investimento (IRI). Por um lado, o investimento total e, por outro, a estimativa de faturamento total. O investimento total pode ser calculado somando-se os orçamentos de desenvolvimento, produção e *marketing*.

FIGURA 50 – O investimento total

O investimento total é igual a:

(orçam. de desenvolvimento)+orçam. de produção+orçam. de comercialização

Devemos recordar que se transferirmos os custos de desenvolvimento para o orçamento de produção (itens correspondentes a roteiro e gastos de desenvolvimento), só teremos que somar o orçamento de produção e o orçamento de *marketing*.

O faturamento total inclui não apenas a exploração de todos os meios de exibição do filme (o mercado audiovisual), como também dos mercados auxiliares (através da venda de licenças), os mercados externos (através de um distribuidor ou um agente de vendas internacional), as ajudas (através de subsídios, prêmios, etc.) e outras contribuições (como, por exemplo, a venda de espaços publicitários, patrocínio, doações, etc.).

FIGURA 51 – O faturamento estimado total

O faturamento estimado total é igual a:

Fatur.Merc.Audiov.+Fatur.Merc.Aux.+Fatur.Merc.Ext.+Ajudas+Outros

Este cálculo é bastante difícil de realizar não só pelas razões antes mencionadas, mas também porque inclui um grande número de estimativas. No faturamento total, incluímos todas as atividades relacionadas ao projeto que geram lucro para a Produtora.Neste sentido, não só consideramos a exploração econômica derivada da exibição do filme e a exploração dos mercados auxiliares, como também outras questões como, por exemplo, o acesso a isenções impositivas, subsídios, prêmios, comercialização de espaços publicitários, etc. É necessário então definir cada um dos componentes deste cálculo.

Os primeiros três elementos –– mercados audiovisuais, mercados auxiliares e mercados externos –– fazem parte do que conhecemos pelo nome de mercado do entretenimento audiovisual. No meu livro "*Marketing* Audiovisual: el mercado del entretenimiento audiovisual", explico que:

> [...] Hollywood percebeu que seu negócio não era apenas o cinema e sim o entretenimento.
> A partir desta redefinição, surge a diversificação dos estudos em três ramos: os mercados audiovisuais (ou cadeia distributiva), os mercados auxiliares e os mercados externos.
> Por mercados audiovisuais (ou cadeia distributiva) entendemos todas as formas de comercialização de um filme: exibição nas salas, TV, vídeo e outros. Os estúdios se lançaram, desde um primeiro momento, à exploração da cadeia distributiva, devido ao potencial de lucros que isto representava. Primeiro, se dedicaram à distribuição e exibição em salas. Depois, fizeram o mesmo com a televisão e o vídeo ou DVD.
> Por mercados auxiliares, entendemos aqueles negócios que utilizam

> como matéria-prima *elementos* de um filme (personagens, imagens, roteiro, arte, música, etc). Os mercados auxiliares mais importantes nos EUA são: o negócio discográfico, o merchandising, os videogames, o negócio editorial e as promoções.
> Os mercados externos não são nada mais que a repetição dos mercados audiovisual e auxiliar em território estrangeiro[50]. (T.N.)

Temos que dizer que, ao calcular o faturamento estimado da Produtora, temos que considerar, a princípio, todos os tipos de exibição do filme, assim como também (se corresponder ao perfil do projeto), a venda de licenças para os mercados auxiliares.

A estimativa de faturamento para o mercado externo não explica que devamos calcular os mercados audiovisuais e auxiliares para todos os países do mundo (algo que, por outro lado, seria impossível). Geralmente, a Produtora busca vender os direitos de exibição nos mercados audiovisuais e a representação de licenças para os mercados auxiliares a um distribuidor ou um agente de vendas internacional. As condições desta venda variam de país para país e de projeto para projeto e podem incluir inúmeras combinações, que vão desde uma quantia fixa até uma porcentagem do faturamento. O que o Produtor Executivo deve calcular aqui é um preço fixo *razoável* pelo qual poderia vender todos os direitos deste tipo de projetos a um distribuidor internacional.

Para realizar uma estimativa de faturamento nos mercados audiovisuais, auxiliares e externos, o Produtor Executivo requer a pesquisa de mercado. Para esta tarefa, precisa da ajuda do Gerente de *marketing*, que pesquisa, a princípio, a performance de outros filmes similares ao projeto nestes mercados. Para determinar quais são os filmes que usará como mostra na sua pesquisa, deve aplicar o seguinte critério: Em primeiro lugar, o Gerente de *marketing* seleciona da lista de filmes dos quais tem informação aqueles que coincidem com o projeto em relação aos seguintes parâmetros:

- País de procedência.
- Nível de produção: orçamento baixo, médio ou alto.
- Gênero.

Estas três primeiras características são essenciais, por isso é necessário descartar os filmes que não coincidem com elas (sem importar quantas coincidências haja em outros aspectos). Sobre a lista de filmes que fica-

50 DEL TESO, 2008.

ram depois da primeira seleção, é necessário aplicar outros parâmetros que permitem refinar ainda mais o cálculo. Da lista resultante, o Gerente de *marketing* escolhe para a mostra os filmes que tenham maior quantidade de coincidências nos seguintes elementos:

- Talento: filmes nos quais tenham trabalhado os mesmos talentos que em nosso projeto (atores, diretor, roteirista, etc.).
- História: filmes que tenham elementos da história similares ao nosso projeto.
- Temática: filmes que tratem dos mesmos temas ou enfoques similares ao do nosso projeto.
- Outros: qualquer outro elemento relevante que mostre semelhanças com o nosso projeto.

Após aplicar estes critérios, resta um grupo de filmes – quanto maior for o número de filmes na mostra, menor será o erro. Também temos que considerar que não podemos voltar muito no tempo. A dinâmica do consumo varia ao longo dos anos, por isso será conveniente usar dados de não mais de dez anos de antiguidade. Sobre esta mostra, o Gerente de *marketing* realiza um cálculo da média de vendas em cada um dos mercados. Estas médias serão tomadas como base de cálculo para a estimativa do faturamento total. É importante esclarecer que muitas vezes é difícil acessar as estatísticas confiáveis ou completas para todos os mercados, por isso, muitas vezes o Gerente de *marketing* precisa realizar projeções. De fato, os dados de bilheteria (correspondentes ao mercado de salas) costumam ser mais fáceis de obter que os do mercado doméstico, mercados auxiliares e mercados externos.

Nestes casos, o Gerente de *marketing* deve extrapolar o faturamento de um mercado para obter uma estimativa do faturamento no outro. Neste processo, recorre à pesquisa através de entrevistas a atores chaves em cada mercado (por exemplo: colegas produtores, distribuidores ou agentes de venda do mercado doméstico, redes de videoclubes, programadores de canais de televisão). Estas entrevistas, apesar de conter um componente importante de subjetividade, servem como parâmetro para refinar as extrapolações. Uma vez realizada a pesquisa de mercado, o Gerente de *marketing* entrega os resultados ao Produtor Executivo.

O outro número importante (que em muitos países costuma ser a maior fonte de lucro da Produtora) é o das ajudas recebidas através de subsídios, isenções impositivas, prêmios, etc. Não contabilizamos aqui os créditos, já que estes fazem parte do financiamento e devem ser devolvidos, já

que, ao final do ciclo, resultam em uma distribuição superior ao valor recebido. Aqui, falamos de todas as ajudas que o Estado ou organizações não governamentais (ONGs) concedem à Produtora e que – em seu caráter de subsídio, isenção ou prêmio – não devem ser devolvidas. Para este cálculo, o Produtor Executivo tem que conhecer as normas, as condições de acesso e os tipos de ajuda que seu projeto pode receber e, com base nas que sejam mais viáveis de obter, realiza o cálculo do valor a receber.

Por último, temos a categoria "outros", que inclui as fontes de lucro que não correspondem a nenhuma das categorias mencionadas antes. Entre elas, podemos nomear as seguintes:

- **Venda de espaços publicitários:**

  - **Publicidade não tradicional (PNT):** O filme será exibido ao público, por isso, pode ser utilizado como veículo publicitário. A aparição de produtos e marcas, assim como sua menção dentro de um filme, é chamada de publicidade não tradicional ou PNT (*product placement*, em inglês).
  - **Patrocínio nos títulos do filme:** Ainda que esta modalidade não seja muito utilizada, também é possível vender a uma marca um espaço como patrocinador ou apresentador nos títulos (ou créditos) do filme.
  - **Patrocínio em veículos publicitários:** O filme não é a única peça de comunicação que chegará ao público. Para fazê-lo conhecido, realizaremos uma campanha publicitária que incluirá diferentes peças de comunicação como pôsteres, avisos em meios gráficos, spots de televisão, spots de rádio, etc. Também é possível incluir marcas que apresentem ou patrocinem o filme em cada uma destas peças. Os veículos publicitários certamente chegarão a mais pessoas que as que finalmente vão ver o filme ou minissérie, por isso, este tipo de acordo costuma ser o mais estendido.
  - **Doações:** Aqui são contabilizadas as doações em dinheiro, em trabalho ou em espécie de todo tipo. Muitas vezes um projeto audiovisual gera um interesse especial que faz com que algumas pessoas ou entes doem dinheiro, serviços ou bens sem pedir nada em troca. As doações realizadas em trabalho ou em espécie devem ser traduzidas em uma quantia em dinheiro e incluídas como parte do faturamento.

Uma vez obtidos os dados principais (investimento total e faturamento total), é possível calcular o lucro estimado total do projeto, resultado da subtração entre o investimento total e o faturamento total. Este resultado não faz parte do IRI, mas nos permite sua tradução a valores absolutos. Recordemos que o melhor negócio nem sempre é o que tem o

maior IRI. Como sinalizamos anteriormente, a questão do volume de lucro é um elemento a considerar na determinação do melhor negócio.

FIGURA 52 – Lucro estimado total

O lucro estimado total é igual a:

Faturamento Estimado Total – Investimento Total

Depois de obter o investimento total e o faturamento total, o Produtor Executivo calcula o índice de retorno de investimento (IRI), que é resultado da divisão do Faturamento estimado total pelo investimento total.

FIGURA 53 – O índice de retorno de investimento

O Índice de Retorno de Investimento é igual a:

Faturamento Estimado Total/Investimento Total

É obtido assim um número que indica quanto a Produtora vai faturar por cada real investido no filme. Em consequência, todo índice menos 1 significa perda e vice-versa.

5.4.1 Exemplo de cálculo do IRI

Para o cálculo de IRI, temos que projetar 3 cenários:

- **Cenário realista:** É o cálculo mais próximo da realidade, considerando-se a performance passada de filmes com características semelhantes à nossa. Toma-se como base a média de todos os filmes incluídos na mostra.
- **Cenário otimista:** Neste caso, os filmes da mostra são organizados do maior para o menor faturamento. Em seguida, a metade inferior da mostra é descartada e é feita uma média com a metade superior.
- **Cenário pessimista:** Aqui tomamos como base de cálculo a metade inferior da mostra.

Exemplo:

Cálculo de média para o cenário realista:

	Faturamento estimado total
Filme 1	$2.000.000
Filme 2	$1.800.000
Filme 3	$1.500.000
Filme 4	$1.100.000
Filme 5	$900.000
Filme 6	$700.000

Média	$1.333.333

Cálculo de média para o cenário otimista:

	Faturamento estimado total
Filme 1	$2.000.000
Filme 2	$1.800.000
Filme 3	$1.500.000

Média	$1.766.667

Cálculo de média para o cenário pessimista:

	Faturamento estimado total
Filme 4	$1.100.000
Filme 5	$900.000
Filme 6	$700.000

Média	$900.000

Com estes números, realizamos o cálculo do IRI do modo indicado na próximo FIGURA:

FIGURA 54 – Cálculo do IRI

Cenário realista	
Investimento em desenvolvimento	$0
Investimento em produção (inclui desenvolvimento)	$1.250.000
Investimento em comercialização	$450.000
Investimento total	$1.700.000
Faturamento Merc. Audiov. + Merc. Aux. + Merc. Ext.	$1.333.333
Ajudas	$850.000
Outros	$150.000
Faturamento estimado total	$2.333.333
Lucro	$633.333
IRI	1,37

Neste exemplo, o orçamento de desenvolvimento foi totalmente transferido ao de produção, por isso não está contabilizado. Os resultados do cálculo indicam que, em circunstâncias normais, este projeto ganharia $2.333.333 de faturamento estimado total sobre um investimento de $1.700.000. O IRI o reflete indicando que, para cada dólar investido, a Produtora faturará $1,37. Se multiplicarmos o total do investimento ($1.700.000) pelo IRI (1,37), o resultado nos indica os $2.333.333 de faturamento. Isto significa um lucro de $633.333, isto é, 37 % sobre um período de três a quatro anos.

Considerando os dados macroeconômicos do país (por exemplo: inflação, taxas de juros oferecidas pelos bancos, previsibilidade da economia, etc.) e o nível de risco do projeto, o Produtor Executivo tem que determinar se é ou não um projeto rentável.

Vejamos como seria um cenário otimista.

FIGURA 55 – Cálculo do IRI

Cenário otimista	
Investimento em desenvolvimento	$0
Investimento em produção (inclui desenvolvimento)	$1.250.000
Investimento em comercialização	$450.000
Investimento total	$1.700.000
Faturamento Merc. Audiov. + Merc. Aux. + Merc. Ext.	$1.766.667
Ajudas	$950.000
Outros	$200.000
Faturamento estimado total	$2.916.667
Lucro	$1.216.667
IRI	1,72

Em circunstâncias ideais, o projeto geraria um faturamento de $2.916.667; isto é, que por cada dólar investido, a Produtora espera faturar $1,72 (ou seja, estima-se 72% de lucro). Neste exemplo, calculamos que o valor faturado em termos de apoios será maior, assim como também a possibilidade de conseguir maiores contribuições por publicidade. É importante considerar estes aspectos, tanto para o cenário otimista quanto para o pessimista, já que uma maior ou pior performance na exibição do filme impacta nos dados do resto dos faturamentos.

Vejamos como seria a situação em um cenário pessimista.

FIGURA 56 – Cálculo do IRI

Cenário pessimista	
Investimento em desenvolvimento	$0
Investimento em produção	$1.250.000
Investimento em comercialização	$450.000
Investimento total	$1.700.000
Faturamento Merc. Audiov. + Merc. Aux. + Merc. Ext.	$900.000
Ajudas	$750.000
Outros	$100.000
Faturamento estimado total	$1.750.000
Lucro	$50.000
IRI	1,03

Para este exemplo, calculamos um valor menor em termos de ajudas e outros valores. Neste último caso, praticamente não existe lucro, mas isto não significa necessariamente que o projeto seja inviável. De fato, este exemplo nos indica que, em circunstâncias normais, o projeto geraria um retorno de 37%, em circunstâncias ideais 72% e, no pior dos casos, não geraria perdas. Em outras palavras, trata-se de um investimento que nunca gerará perdas, o que é muito mais do que a maioria dos investimentos pode prometer.

Se o nosso projeto tiver um lucro muito baixo (ou até mesmo perdas) em um cenário realista, o Produtor Executivo tem que avaliar se é possível melhorar o IRI. Para fazê-lo, pode cortar gastos ou melhorar as entradas. A primeira opção pode ser viável, mas nem sempre é recomendável já que, por um lado, pode determinar um corte das ajudas (que em alguns casos costumam ser calculadas com base no investimento) e, por outro lado, pode levar a uma perda de valores de produção (e, consequentemente, de atratividade para o público), o que faria o cálculo deixar

de ser realista. A segunda opção é a mais recomendável e tem a ver com apresentar novamente o projeto, seja a partir da área do roteiro (apresentando novamente a história), da produção (encontrando formas inovadoras ou mais eficientes de produção ou financiamento que signifiquem uma diminuição do investimento sem diminuir os valores de produção) ou de *marketing* (por exemplo, reapresentando o enfoque do orçamento AL acima da linha, ou tornando mais eficiente a estratégia de comunicação e distribuição).

5.5 Avaliação 4

O Produtor Executivo se reúne com os líderes destas três áreas e estudam as diferentes estratégias em cada área. É necessário considerar que não se trata de compartimentos estanques, por isso cada nova estratégia tem que ser avaliada nas três áreas. Se determinar que é possível realizar uma melhoria na história, o Roteirista-Editor volta ao passo que considera conveniente para a reapresentação da mesma, levando o processo de desenvolvimento para o passo correspondente. Se a melhoria vier da área de produção ou de *marketing*, cada equipe deve voltar ao passo correspondente nesta metodologia. Neste caso, a partir desse ponto em diante, as três equipes terão que repetir os mesmos passos até chegar ao 17º (cálculo preliminar do IRI). Isto implica um aumento nos custos do projeto, por isso, é necessário voltar a apresentar o orçamento de desenvolvimento.

Caso concluam que não há possibilidades de melhorar o IRI, o Produtor Executivo apresenta a situação para a Produtora, que cancela o projeto e assume a perda do investimento no desenvolvimento até o momento.

Se, por outro lado, o cálculo preliminar do IRI demonstrar que o projeto (tal como está apresentado) é viável como negócio para a Produtora, o trabalho avança para a elaboração definitiva dos documentos que até agora tinham caráter preliminar e serviram para trabalho interno. O primeiro deles é o roteiro.

5.6 O roteiro

Após uma longa viagem (provavelmente mais de um ano a partir da confirmação da equipe de desenvolvimento), a história finalmente está se encaminhando para o seu formato final, o roteiro. A diferença entre escaleta e roteiro é, mais que tudo, de *grau*, já que este último descreve o que o espectador vê e escuta com o máximo detalhe possível. Em outras palavras, leva à sua máxima expressão o processo iniciado na escaleta. Para isso, traduzimos a história em imagens e sons. Há uma única diferença de qualidade: pela primeira vez aparecem os diálogos.

Como sinalizamos anteriormente, não é objetivo deste livro ensinar a escrever roteiros e sim proporcionar ao Roteirista-Editor profissional uma série de padrões de qualidade pelos quais avaliar quando um documento de roteiro estiver pronto para ser aprovado. No caso do roteiro, nos concentraremos em questões relativas a formato e diálogos. Para aprofundar sobre teoria de roteiro, recomendamos consultar esta bibliografia básica:

- "El guión", de Robert McKee.
- "*The Screenwriter's Workbook*", de Syd Field.
- "Como convertir un buen guión en un guión excelente", de Linda Seger.
- "Screenwriting Updated", de Linda Aronson.
- "The Screenwriter's Problem Solver". de Syd Field.
- "The Art and Science of Screenwriting", de Phil Parker.

5.6.1 Formato

Um roteiro deve manter um formato que foi padronizado em nível mundial para que cada página represente aproximadamente um minuto de filme. Para isso, recomendamos utilizar qualquer *software* especializado para escrita de roteiro, como Celtx ou outro semelhante.

O formato correto do roteiro não é uma questão menor; com base na quantidade de páginas, os profissionais encarregados dos processos de

produção podem calcular questões muito importantes, como a quantidade de dias de rodagem até a quantidade de material virgem que deve ser comprado e processado, etc. Como existem *softwares* especializados, não há desculpas para escrever um roteiro em um formato incorreto, o que nos daria uma imagem pouco profissional e dificultaria o trabalho do resto da equipe de desenvolvimento. No entanto, é importante esclarecer uma coisa: os programas de escrita de roteiro não possuem inteligência artificial, por isso, dependem dos roteiristas para chegar a uma página por minuto. De fato, para que o processo de "uma página por minuto" funcione, o Roteirista deve fazer duas coisas: descrever a ação da maneira mais fiel possível e logo ler o roteiro cronometrando a duração das páginas.

Daremos algumas recomendações para ajudar o Roteirista nesta tarefa. Em primeiro lugar, as ações complexas devem estar decompostas em uma série de ações simples para manter a proporção da concentração de informação. Vejamos um exemplo de uma ação complexa escrita incorretamente: "Pablo e Diego brigam ferozmente". Descrito desta forma, ao realizar os cálculos de tempo, o programa não pode fazer mais que concluir que esta ação durará uns poucos segundos, quando na realidade sabemos que levará muito mais tempo contar a luta feroz entre Pablo e Diego. O Roteirista deve decompor este tipo de ações completas em outras mais simples. Por exemplo: "Pablo lança com força o seu punho e acerta em cheio o rosto de Diego. Diego, por um momento atordoado pelo golpe, toca o próprio rosto e observa um instante o sangue que emana do seu lábio. Enfurecido, devolve o golpe com tal força que desequilibra a Pablo, que cai sobre a mesa..." E assim podemos continuar com a descrição até que consideremos que foram descritas ações suficientes que definem o que é uma "briga feroz". Uma vez terminada a escrita, o Roteirista deve ler em voz alta a cena e cronometrar sua duração para constatar se é adequada. Caso seja necessário ocupar mais espaço para manter a relação entre páginas e minutos, é possível escrever uma oração por linha. Uma vez terminada a primeira versão do roteiro, o Roteirista deve ler o roteiro completo e cronometrar o tempo para realizar as correções necessárias.

5.6.2 Estilo de redação

Antes de passar para a questão dos diálogos, é conveniente fazer algumas recomendações relativas ao estilo de redação do roteiro. Na minha experiência como consultor, encontrei alguns vícios de escrita que é melhor evitar. A seguir, uma série de recomendações que ajudam a melhorar o estilo de redação:

- Evite utilizar palavras como "vê-se" e "escuta-se" (ou similares). Se descrevemos a parede de um quarto onde há um pôster, já o estamos vendo. Se descrevemos o som rítmico do teclado do computador no qual a personagem trabalha, estamos escutando-o. É redundante, incômodo e pouco profissional escrever "Vê-se um pôster. Escuta-se o som rítmico das teclas de computador".
- Não se deve repetir os cabeçalhos da cena na descrição da mesma. Se o cabeçalho diz INT - RESTAURANT - DIA, é redundante começar a descrição da cena com: "Leandro está no restaurante".
- Concentre-se em escrever sobre coisas "que podem ser filmadas": No roteiro, temos que escrever o que os atores podem atuar e o diretor, filmar. Vejamos um exemplo: "Sara se dirige para a casa da sua mãe para pedir dinheiro". Esta frase não tem sentido em um roteiro. O que o público verá é Sara caminhando – a menos que escutemos a voz da personagem em off dizendo "Agora vou pedir dinheiro para a minha mãe". O público só percebe o que pode ser visto e escutado.
  Outro erro diz respeito à narração do tipo literária. No tratamento, permite-se o uso de certos recursos próprios da literatura, já que uma das suas funções é transmitir sensações, climas, etc. Mas o roteiro não é literatura. Vejamos um exemplo: "Os ondulados cabelos de Sara lembram as ondas de um mar embravecido, golpeando com fúria contra os rochedos". É impossível que o diretor, por mais que conte com o melhor cabeleireiro do mundo, possa filmar isso. Será mais útil descrever como são os cabelos de Sara, caso seja relevante para a história. E se não o for, é melhor eliminar toda referência a eles.

Por outro lado, há processos internos de um personagem que são possíveis de filmar e, portanto, devem ser descritos no roteiro. Por exemplo:

INT – BAR DON BETO – DIA
Juan segura as mãos de Ana e a olha nos olhos.

JUAN
Se eu traí você com Carolina,
é porque eu me lembrava de você

Ana, não acredita nele.

A frase "Ana, não acredita nele" é algo que a atriz pode interpretar, o diretor pode filmar e o espectador perceber e compreender.

- Evite descrever a ação no diálogo: Os parênteses em um diálogo servem apenas para esclarecer questões que têm a ver com o que a personagem diz. O que a personagem faz deve ser indicado como descrição. Vejamos um exemplo do que NÃO deve ser feito:

JUAN
(segurando as mãos de Ana
e olhando-a nos olhos)
Se eu traí você com Carolina,
é porque eu me lembrava de você

Esta descrição entre parênteses não se refere ao que Juan diz. Se dissesse "humilhado", "sentido" ou desesperado, aí sim seria correto colocá-lo entre parênteses no lugar correspondente ao diálogo. As descrições de ação entre parênteses não só são desagradáveis para o leitor, como também ocupam mais linhas do que realmente correspondem e, como consequência, distorcem a relação entre páginas e minutos.

- Evite referências técnicas: Especificações como "primeiro plano sobre" ou "panorâmica lateral" não deveriam estar no roteiro. O enquadramento e a colocação em cena são incumbência específica do diretor, não do roteirista. A linguagem técnica tem um lugar e esse lugar é chamado roteiro técnico – que é elaborado pelo diretor. Isto não significa que o roteirista tenha que abster-se de contar como ele visualiza a história em imagens. Ao contrário, quando falamos de estilo na seção dedicada ao tratamento, vimos que uma das ferramentas que o roteirista tem para expressar o seu estilo é a colocação em cena e o enquadramento. Ao escrever uma cena, o roteirista pode visualizá-la como se estivesse vendo o filme. Um bom roteirista transmitirá a colocação em cena e o enquadramento sem que o leitor perceba. E não é porque queira enganar o diretor e sim porque deve tentar conseguir a conexão emocional para que o leitor mergulhe na viagem emocional da qual tanto falamos. Um roteiro cheio de tecnicismos não faz mais que lembrar ao leitor que o que ele está lendo são palavras em um papel ao invés de permitir que este imagine a história em imagens e sons. Vejamos um exemplo de como escrever um enquadramento ou colocação em cena sem que seja algo técnico: "Uma lágrima cai lentamente pelo rosto de Ana". Esta oração permite que o leitor imagine automaticamente, em primeiríssimo primeiro plano, sem perceber o que está fazendo. Outro exemplo: "Ana chora na imensa solidão da deserta estação de trem". Sem dúvidas, o leitor não pode deixar de imaginar um plano geral ao ler a cena.

> Não importa se o roteirista depois se transformar no diretor do filme. Não há desculpa, quando alguém desempenha a função de roteirista (sem importar o papel que irá ocupar depois) deve fazê-lo corretamente. Isto não só demonstra profissionalismo, mas também evita que uma pessoa que desempenha os dois papéis (de diretor e de roteirista) se confunda e desperdice energia criativa, já que lhe permite ver claramente os limites entre cada função e se concentrar na que lhe corresponde.

5.6.3 Diálogos

O diálogo é o último elemento a aparecer no processo de desenvolvimento do roteiro. Isto é válido tanto para uma ficção quanto para um documentário (sempre e quando este esteja baseado exclusivamente na narração em off ou material de arquivo com entrevistas já registradas). No entanto, temos que esclarecer que, em alguns documentários, os diálogos correspondem parcial ou totalmente a entrevistas ainda não filmadas, por isso serão espontaneamente gerados durante a rodagem. Nestes casos, o roteirista descreve o que dirá ao entrevistado, tratando de ser o mais específico possível. Se seguiu a Metodologia DPA, conta com uma pesquisa suficientemente detalhada como para prever o que o entrevistado responderá. Se não puder fazê-lo, significa que a pesquisa não foi suficiente.

Nestes casos, o roteiro de documentário é uma espécie de híbrido entre uma escaleta e o roteiro. Terá alguns diálogos textuais (correspondentes às vozes em off ou a material de arquivo com entrevistas já registradas) e outros que serão descritos ou resumidos (das entrevistas por filmar) e que servirão de guia para o diretor para dar sentido a suas perguntas, de forma que possa "orientar" o discurso dos entrevistados.

No caso de um roteiro de ficção, a construção dos diálogos deve ser planejada minuciosamente e enfrenta o difícil desafio de cumprir com uma série de objetivos técnicos (enumerados a seguir), sem deixar de ter uma aparência de naturalidade.

O diálogo tem um valor especial para o roteirista, pois, afinal, são as únicas palavras do seu roteiro que chegam de forma direta ao espectador. Mas o roteirista deve evitar cair na tentação de utilizá-lo como uma plataforma da qual falar ao público, já que provavelmente não provocará neste nada além de tédio e rejeição. A melhor forma de encarar a construção do diálogo, de acordo com McKee, é evitá-lo se puder utilizar outro recurso audiovisual para dar a mesma informação.

> O melhor conselho para escrever um diálogo cinematográfico é **não escrevê-lo**. Nunca devemos escrever uma frase de diálogo se somos capazes de criar uma expressão visual que o substitua. O primeiro ataque que deveríamos realizar contra cada cena seria a pergunta: Como poderia escrevê-lo de forma totalmente visual, sem recorrer a nenhuma frase de diálogo? Devemos obedecer a lei das recompensas decrescentes: quanto mais diálogos escrevermos, menor será o efeito que terão. Se escrevermos diálogo após diálogo, obrigando as personagens a entrar em quartos, a sentar-se em cadeiras e a falar, falar e falar, os momentos de bom diálogo ficarão enterrados debaixo desta avalanche de palavras. Mas, se escrevermos para o olhar, quando chegar o diálogo, e este chegará, provocará interesse no público, que estará esperando faminto por ele. A redução do diálogo como alívio da imagem primordialmente visual ganhará importância e poder[51]. (T.N.)

Na minha experiência como consultor de roteiro, vejo que na América Latina existe um grande problema com o diálogo provavelmente arrastado, por um lado, pela escassez de profissionais dedicados totalmente ao roteiro (principalmente no cinema, onde na maioria dos casos trata-se de diretores que escrevem) e, por outro, por uma educação audiovisual baseada em novelas. É que os diálogos nas novelas (mesmo naquelas bem escritas) costumam ter características opostas às necessidades de um roteiro de longa-metragem, inclusive de uma minissérie de ficção. Depois de ter consultado centenas de projetos de toda América Latina, várias vezes encontrei diálogos expositivos, redundantes, sem subtexto, pouco naturais ou instrutivos. Com base nesta experiência, elaborei a seguinte lista de recomendações para escrever os diálogos:

- Devem estar equilibrados com a ação: Desta forma, evita-se a síndrome das "cabeças falantes", mais próprios das novelas que dos longas-metragens ou minisséries.
- Não devem ser expositivos: Não devem dar ao espectador a informação que poderia ser contada com ações ao invés de fazê-lo com palavras.
- Devem desenvolver o subtexto: Deve-se evitar que as personagens *expliquem* ao telespectador o que lhes ocorre realmente. Um bom diálogo permite ao público entender o que acontece com uma personagem a partir do que ela *não* diz.
- Devem ser naturais: Muitas vezes são gramaticalmente corretos, mas, quando colocados na boca de um ator, soam forçados ou artificiais. Um diálogo não é uma conversação e deve ser natural, apesar de que seu conteúdo deve ser superior ao da fala cotidiana. Por

51 MCKEE, 1999.

exemplo, recomenda-se decompor as orações longas e complexas em várias orações curtas e de construção simples.

- Devem ser econômicos: Trata-se de dizer mais com menos palavras, evitando as banalidades e, em geral, todo o uso desnecessário de palavras. Os diálogos extensos (salvo poucas exceções) entediam o espectador e o desconectam da história.
- Devem fazer a história avançar: A direção e o sentido do diálogo devem ser cuidadosamente planificados para gerar conflito, gerar viradas, provocar mudanças.
- Não devem ser redundantes: Não devem repetir informação que está sendo transmitida de maneira audiovisual ao espectador. Se, em uma cena, o telefone tocar, não é necessário que um personagem diga: "O telefone está tocando", para que o telespectador saiba.
- Cada personagem deve ter sua própria voz: Um bom roteirista sabe que o diálogo é um dos recursos com que conta para dar forma à caracterização. Quando as personagens falam todas da mesma maneira, não é aproveitada uma ferramenta fundamental da caracterização e atenta-se contra a credibilidade.
- Não deve tentar doutrinar o público: Ninguém gosta que lhe digam como pensar. Os diálogos que tentam convencer o espectador a adotar uma ideologia ou uma visão de mundo não geram outra coisa além de rejeição.

Voz em *off*

Dizemos, em português, "voz em *off*" (*voice over*, em inglês) para a voz que não corresponde ao tempo e/ou espaço da cena. Se for a voz de um personagem que está na cena, mas não o vemos, dizemos que se trata de uma voz "fora de campo" (*off-screen*, em inglês). Esclarecemos por que o uso da palavra *off*, que, em espanhol, serve para uma coisa e, em inglês, para outra, pode gerar confusão naqueles que leem textos em inglês. Obviamente, utilizaremos a acepção em espanhol para fazer referência aqui à voz de um personagem que não corresponde em tempo ou em espaço à cena que o espectador está vendo.

A voz em *off* corresponde também ao diálogo, apesar de ter algumas particularidades próprias. É simplesmente outro recurso que pode ser utilizado de maneira correta ou incorreta. Diferentemente do diálogo, a voz em *off* pode não ser "natural", trata-se de um tipo de discurso bastante próximo à literatura e admite, em alguns casos, o uso dos seus recursos estilísticos.

Uma forma incorreta de usar a voz em *off* é para "explicar" ao público algo que o roteirista não é capaz de deixar claro através da história. Outras

vezes, o uso equivocado tem a ver com a exposição; isto é, dar informação que poderia ser contada em imagens.

A narração em *off* é o mais parecido à voz onisciente da literatura que o mundo audiovisual possui, mas é um grave erro cair na tentação de usá-la da mesma forma. Isto pode ser visto em alguns filmes e, especialmente, em adaptações ruins de obras literárias que apenas transcrevem o texto, colocando-o como voz em *off*.

Por outro lado, da mesma forma que para os diálogos, se utilizarmos a voz em *off* para instruir ou para fazer alarde do nosso talento, não conseguiremos nada além de tédio e rejeição por parte do espectador. A função deste recurso deve ser complementar ou contrastar com o resto dos elementos que compõem a história. Sobre isto, McKee comenta:

> A narração com voz em off é outra maneira de apresentar explicações. Igual aos flashbacks, pode ser bem ou mal feita. Devemos submeter nossas narrações à seguinte prova: «Ao eliminar a voz em off do meu roteiro, a história continuará sendo contada?». Se a resposta for sim... a abandonamos. Habitualmente, é aplicado o princípio que estabelece que «menos é mais»: quanto menos usar a mesma técnica, maior impacto terá. Portanto, eliminaremos tudo o que pudermos eliminar. Mas existem algumas exceções. Se, apesar de eliminar a voz em off, a história se mantiver por si mesma e estiver bem narrada, provavelmente teremos utilizado a voz em off pelo único motivo positivo que existe, como contraponto[52]. (T.N.)

O princípio da economia na utilização de um recurso também rege no caso da voz em *off* –– lembremos sempre de que "menos é mais". O abuso ou o uso de forma pretensiosa da voz em *off*, como no filme "Y tu mamá tambié" (2001, escrito por Alfonso e Carlos Cuarón), tendem a provocar a desconexão emocional do público que não tem outra escolha a não ser sentir-se insultado em sua inteligência.

Também não é conveniente utilizar este recurso como remendo para esconder a falta de capacidade do roteirista. Assim como nas sequências oníricas, os diálogos ou os flashbacks, a voz em *off* não deve ser utilizada para substituir algo que o roteirista não soube contar com imagens. Quando McKee diz que "mostra, não explica", refere-se justamente a isto:

> É necessário pouco talento e ainda menos esforço para encher uma trilha sonora com explicações. «Mostra-se, não se explica» é uma chamada ao espírito artístico e à disciplina, um aviso para todos

52 Ibidem.

> nós, para que não nos rendamos à preguiça e sim estabeleçamos limitações criativas que exijam o maior uso possível da imaginação e do nosso suor. É um trabalho duro dramatizar cada virada para convertê-la em um fluir contínuo e natural de cenas, mas quando nos permitimos a comodidade de recorrer a uma narração «direta», atrofiamos nossa criatividade, destruímos a curiosidade do público e matamos o impulso narrativo.
> E o que é ainda mais importante: «Mostra-se, não se explica» respeita a inteligência e a sensibilidade do público. Devemos convidar os espectadores para que invistam o melhor de si mesmos no ritual, que vejam, sintam e tirem suas próprias conclusões. Não devemos sentá-los no nosso colo como se fossem crianças e «explicar» a vida para eles, porque o uso excessivo e incorreto da voz em off não só é um sintoma de preguiça mas também de condescendência. E se esta tendência for mantida no cinema, se degradará até converter-se em romances adulterados e nossa arte morrerá[53]. (T.N.)

Em um documentário, a voz em *off* é o único diálogo que o roteirista escreve. Neste caso, compartilha algumas características comuns com a ficção. Fundamentalmente, a que se refere à conveniência de contar, no lugar de explicar. Se existe algo que pode ser contado em imagens, sempre é muito mais interessante para o espectador vê-lo, ao invés de ter alguém contando. Infelizmente, isto nem sempre é possível, mas ainda assim mantém-se o princípio de que se pode ser mostrado, é assim que deve ser feito.

A voz em *off* no documentário também mantém a característica de ser uma narração de um relator onisciente. Mas, diferente da ficção, no documentário, geralmente não serve apenas para complementar ou contrastar com imagens, mas também para organizar, contextualizar ou ampliar. Outra semelhança com a ficção é que deve evitar alarmar ou dar sermão ao público. A "ordem autoritária" ou "a lição sobre como ou o que pensar" demonstra desprezo pela capacidade do público de tirar suas próprias conclusões e não provocam mais que a sua rejeição.

Uma característica própria do documentário é que por ser uma comunicação auditiva, existe um limite na quantidade de dados precisos. Por exemplo, se dissermos que, "em 2008, foram exportados 348.458 kg de farinha" é pouco provável que o espectador retenha esta informação. É melhor dizer que "em 2008 foram exportadas quase 350 toneladas de farinha." Caso seja necessário, é possível recorrer a gráficos ou quadros que apoiem visualmente a informação transmitida.

O uso da voz em *off* costuma encontrar bastante resistência em do-

---

53 Ibidem.

cumentaristas de cinema (o que não acontece nos de televisão, onde o seu uso é bastante comum). Na maioria dos casos, esta reticência não tem a ver com um estilo de narração e sim com uma tentativa exagerada de se distanciar do documentário televisivo (que os documentaristas de cinema consideram uma "arte menor"). Nem seria necessário dizer que se trata de um preconceito ridículo e sem fundamento. Há documentários bons e maus tanto no cinema quanto na televisão. Da mesma forma, a voz em *off* é simplesmente um recurso que pode estar bem ou mal utilizado. O certo é que, em um documentário, há 5 formas de transmitir informação ao público: com entrevistas, material de arquivo, reconstrução de fatos, placas e voz em off. De todas elas, o roteirista de documentário só pode controlar duas: as placas e a voz em off, por isso, prescindir da mais importante (a voz em off) é uma escolha arriscada que pode dar certo ou não.

5.6.4 Como avaliar um roteiro

A maioria das diferenças entre o roteiro e a escaleta são de grau, por isso, o Roteirista-Editor utilizará para a análise as mesmas perguntas que para o tratamento e também adicionará outras perguntas específicas de roteiro, que listamos a seguir.

- O roteiro mantém as conquistas da premissa, da sinopse, do tratamento e da escaleta?
- Está formatado de maneira correta?
- Traduz *toda* a informação a uma linguagem audiovisual?
- O estilo de redação é o correto?

Perguntas sobre os diálogos:

- Estão equilibrados em relação à ação?
- Evitam dar informações que poderiam ser mostradas com imagens?
- Trabalham o subtexto?
- São naturais?
- Criam conflito e fazem a história avançar?
- Evitam ser redundantes?
- Dão às personagens uma "voz própria"?
- Evitam dar sermão ao público?

Perguntas sobre a voz em *off* para a ficção:

- Evita explicar ao público o que pode ser mostrado?

- Evita dar sermão ou dizer ao público o que ele deve pensar?
- Serve como complemento ou contraponto para o resto dos elementos da história?
- É utilizada de maneira econômica?
- Evita ser pretensiosa?

Perguntas sobre a voz em *off* para documentário:

- Evita explicar ao público o que pode ser mostrado?
- Evita dar sermão ou dizer ao público o que ele deve pensar?
- Complementa, contextualiza, amplia ou organiza o relato?
- É utilizada de maneira econômica?
- Evita ser pretensiosa?
- Traduz os dados complexos a dados mais simples?

Mais uma vez, o Roteirista-Editor irá trabalhar junto ao Roteirista no processo de reescrita até conseguir uma versão final, que será levada ao Produtor Executivo para a sua apreciação.

5.7 Registro do roteiro

Depois da aprovação final da Produtora, o Roteirista-Editor e o Roteirista devem realizar o registro do roteiro. Apesar de existir um depósito do tratamento, provavelmente houve alterações no processo de desenvolvimento do roteiro. Mesmo se as mudanças não forem substanciais, o roteirista é a *verdadeira* obra sobre a qual estão baseados todos os contratos, por isso é necessário realizar este trâmite.

As características deste registro não diferem das explicadas para o registro do tratamento (recomendamos consultar o passo 10 – depósito legal do tratamento). O que podemos dizer é que, se o registro ou depósito de obra em custódia for realizado na Argentina, é possível vinculá-lo com o que foi realizado na etapa de tratamento. Pode-se marcar simplesmente a opção "adaptação" e, no final da planilha, indicar os dados da obra original (o tratamento), seus títulos, autores e número de expediente. Desta forma, é possível manter a data original do depósito do tratamento.

5.8 Avaliação final

Uma vez realizado o registro, o Roteirista-Editor o apresenta ao Produtor Executivo para seu uso como base para a elaboração dos documentos finais de produção e de *marketing*.

O Produtor Executivo convoca uma reunião conjunta de líderes de equipe para a última avaliação do projeto. Cada líder de equipe opina a partir da sua área sobre a viabilidade do roteiro e, se o mesmo for aprovado, segue adiante com os seguintes passos da Metodologia DPA.

Caso identifiquem questões que exijam uma reescrita do roteiro, o Roteirista-Editor volta ao passo anterior e trabalha com o Roteirista sobre uma nova versão. É muito provável que, após um processo de desenvolvimento tão minucioso como o apresentado nesta Metodologia, a nova versão de roteiro não apresente alterações substanciais; por isso, os documentos definitivos de produção e de *marketing* provavelmente não precisem mais do que uns poucos ajustes finais.

Uma vez aprovada a versão final do roteiro, cada líder de equipe o utiliza como base para revisar os documentos preliminares e elaborar os documentos definitivos de produção e de *marketing*.

5.9 O orçamento definitivo de produção AL (acima da linha)

O Diretor de Produção já conta com um roteiro aprovado com o qual pode revisar o orçamento preliminar AL acima da linha, a fim de elaborar um orçamento *definitivo*. Trata-se de uma projeção dos custos mais próxima à realidade.

É necessário esclarecer que, apesar de tratar-se do orçamento definitivo, este e outros documentos elaborados durante a etapa de desenvolvimento serão revisados à medida que o projeto avançar em direção às

etapas de produção e distribuição. De fato, o ambiente que cerca a criação, produção e comercialização de produtos audiovisuais e seus auxiliares não é, de forma alguma, estático. Por este motivo, cada documento deve ser adaptado (dentro de margens razoáveis) à mutável realidade de um projeto, do seu desenvolvimento até a sua comercialização.

Em termos gerais, todos os documentos elaborados na etapa de desenvolvimento de projetos são estimativos e devem ser revisados. Alguns como o desdobramento, o plano de rodagem e o orçamento, durante a pré-produção, outros como o "Plano de *Marketing*" ou o cálculo de retorno de investimento durante a etapa de comercialização. Da capacidade, experiência e conhecimento da equipe de desenvolvimento, dependerá que a margem de erro seja maior ou menor.

A mudança e a adaptação formam uma parte essencial da natureza desta indústria, onde a criatividade e o risco são muito altos. Devemos aceitá-las e sermos conscientes de que tudo o que projetamos pode e vai mudar. No entanto, isto não implica que a planificação seja sem sentido. Graças a ela, podemos prever situações possíveis e conhecer as margens dentro das quais os objetivos da Produtora podem ser conseguidos para corrigir os desvios.

Ao elaborar o orçamento definitivo AL acima da linha, o Diretor de produção deve reduzir ao mínimo a margem de erro das suas estimativas. Para isso, conta com dois instrumentos: o desdobramento e o plano de rodagem. O desdobramento permite fazer uma lista minuciosa de todos os recursos necessários para filmar cada cena e o plano de rodagem estabelece a melhor estratégia para desenvolver a rodagem.

5.9.1 O desdobramento

A finalidade do desdobramento é identificar o que precisamos para rodar o filme. Consiste em traduzir a história em recursos de produção, como: figurino, elenco, acessórios cenográficos, etc.

Antes do surgimento dos computadores, o desdobramento era realizado completando-se uma série de planilhas de forma manual. Hoje em dia, com a existência de software especializado no desdobramento para cinema e televisão (como Celtx), o processo é muito mais fácil, simples e rápido.

Sem importar qual é o método que usamos, os princípios do desdobramento são os mesmos; temos que ter o roteiro cena por cena para identificar os elementos que aparecem ali. Ao identificar um recurso de produção (como, por exemplo, um acessório cenográfico), o mesmo é colocado na categoria correspondente. A maneira correta de realizar um desdobramento consiste em

encontrar o recurso no lugar de buscá-lo. Isto significa ler de maneira linear do início ao fim toda a cena para identificar os diferentes campos à medida que aparecem. A forma incorreta seria ir ao texto com a intenção de buscar um recurso específico como, por exemplo, acessórios cenográficos; se desdobrarmos desta maneira, certamente não identificaremos vários elementos.

O desdobramento é realizado para cada uma das cenas que aparecem no roteiro, portanto, temos que fazer um registro individual de cada uma delas. Nos programas de desdobramento, à medida que vamos identificando os elementos e situando-os nas categorias correspondentes, gera-se uma base de dados que nos permitirá, mais adiante, elaborar um plano de rodagem.

A seguir, apresentamos um modelo de planilha de desdobramento por cenas, onde encontramos diferentes campos ou categorias. Cada campo apresenta um recurso de produção necessário para filmar uma cena.

FIGURA 57 – Modelo de planilha de desdobramento por cenas

DESDOBRAMENTO POR CENA

TÍTULO:	Sec.	Oitavos		Cena:
Cenário:	Locação:			
Localização:	EXT:	INT:	DIA:	NOITE:

Elenco	Vest.	Maq.	Acessórios	Objetos cenográficos
1ª Categoria:				Leve
2ª Categoria:				
3ª Categoria:				Pesado
Pontas:				
Extras: Dublês: Animais: Adestradores:				Ambientação

Aluguel de equipamentos de câmera e luzes:	Aluguel de equipamento de som:
Efeitos especiais:	Efeitos especiais:
Autorizações:	Seguros:
Observações:	

Veja que, no final da planilha, há alguns campos que não podem ser completados até que o projeto entre na pré-produção. Durante a etapa de desenvolvimento, o Diretor de Produção utiliza sua experiência e conhecimento para completar essa informação da forma mais próxima possível à realidade. Mais uma vez, o mais importante na elaboração dos documentos na etapa de desenvolvimento é projetar o *possível* e o *razoável*.

A planilha é bastante simples, mas para completá-la corretamente é necessário compreender o significado de cada campo. A seguir, resumimos algumas questões que temos que considerar na hora de preparar o desdobramento.

- **Cenário:** É o espaço *ficcional* onde acontece a história de acordo com o roteiro. Por exemplo: "Quarto Maria", que deve aparecer exatamente igual à forma que está no roteiro. Quase sempre é necessário corrigir os cabeçalhos dos cenários antes de fazer o desdobramento para evitar que o programa identifique como diferentes do cenário que não foram escritos da mesma forma. Por exemplo: Quarto Maria e Quarto da Maria. Recomenda-se que todas as cenas sejam escritas indicando o cenário principal primeiro e depois o específico, separando ambos com uma barra. Por exemplo: Casa da Maria/Quarto. Dessa forma, ao organizar os cabeçalhos alfabeticamente, saberemos quantas cenas tem cada cenário principal e cada espaço dentro do mesmo. Por exemplo: Casa da Maria/Banheiro; Casa da Maria/sala de jantar; Casa da Maria/quarto).
- **Locação:** É o espaço físico *real* no qual se filma o cenário. Por ex. "Casa Maria" será filmada no "Estúdio XX – na rua XXX". Este campo e o da localização só podem ser preenchidos ao entrar na fase de pré-produção.
- **Localização:** São as subdivisões ou os lugares dentro de uma mesma locação onde se filma mais de uma cena. Por exemplo: a cena "Casa Maria" será filmada na locação: Estúdio XX –– na rua XXX e a localização "Estúdio nº 4". Nesta mesma locação, também será filmada a cena "Casa Juan" na localização "Estúdio nº 3".
- **Elenco:** Aqui são indicados os nomes das *personagens* (não dos atores), de acordo com a categoria a que pertencem. Na Argentina, as categorias são 1ª, 2ª, 3ª e pontas (para mais informações sobre as categorias, consulte a Asociación Argentina de Actores, <www.actores.org.ar>. A organização destes campos pode ser diferente, de acordo com a normativa ou usos e costumes do país onde a rodagem está sendo realizada.
- **Figurino:** É utilizado um código para cada uma das personagens listadas na seção "elenco". Geralmente, é utilizada a letra F (de figurino), seguida pela inicial da personagem e um número. Por exemplo, o primeiro figurino de Maria teria o código FM1.

Os números são correlativos e identificam um único figurino. Isto significa que não pode haver dois figurinos com o mesmo código. Quando o projeto entra na etapa de pré-produção, o figurinista indicará, em uma planilha à parte, a descrição do figurino correspondente a cada código (por enquanto não é necessário).

- **Maquiagem:** São aplicados os mesmos critérios que para o figurino.
- **Acessórios:** Refere-se aos elementos que complementam o figurino. Por ex. guarda-chuva, bengala, colar, mochila, bolsa, etc. São indicados os mesmos critérios aplicados para a nomenclatura do figurino: indica-se apenas um código (não o elemento).
- **Acessórios cenográficos leves:** Indica aqueles objetos pequenos que podem ser manipulados facilmente.
- **Acessórios cenográficos pesados:** Objetos pesados (geralmente móveis).
- **Ambientação:** São componentes fixos do cenário: Por ex.: escada, corredor, janela, etc. Também pode ser algum elemento decorativo geral que não corresponda aos acessórios cenográficos leves nem pesados. Por exemplo, quando precisar que um quarto dê a sensação de que foi abandonado por algum tempo.
- **Efeitos especiais:** Refere-se tanto aos efeitos que devem ser filmados no cenário quanto aos que devem ser feitos em pós-produção (por exemplo, uma animação).
- **Efeitos especiais:** Qualquer tipo de serviço especial requerido para a rodagem: Por exemplo: neve artificial, fumaça, chuva, etc.

Nos campos **"aluguel de equipamentos de som"** e **"aluguel de equipamentos de câmera e luzes"** são indicados apenas os equipamentos especiais que são necessários para a cena (isto é, aqueles que não estão incluídos em um pacote padrão de rodagem). Por exemplo, pode ser preciso alugar uma câmera subaquática para uma cena, mas não teria sentido que a alugássemos durante toda a rodagem do filme.

O mesmo pode ser aplicado no campo correspondente a **"seguros"** (sobre o pessoal e sobre os equipamentos). Em algumas cenas, podemos precisar da contratação de um seguro especial, fora do pacote padrão, que o Diretor de Produção calcula para uma produção da envergadura do projeto. Tanto para o aluguel de equipamentos como para o seguro, o Diretor de Produção faz um cálculo aproximado de um preço pacote padrão de acordo com o nível de orçamento (baixo, médio ou alto) e logo indica em cada cena aqueles elementos que não estão incluídos no mesmo.

Para completar o campo **"oitavos"**, é necessária uma explicação à parte. Em um roteiro formatado corretamente, cada página corresponde a um minuto de tela. Calcula-se que, por cada jornada de filmagem, filma-se

o material correspondente a três páginas (isto é, 3 minutos). Mas, como muitas vezes as cenas duram menos de uma página, é necessário uma unidade de medida menor. Se pegarmos uma página de roteiro e a dobrarmos pela metade três vezes, ao abri-la veremos que ficou dividida em oito seções transversais. Calcula-se que a cena mais curta não pode durar menos de um oitavo de página, por isso, adotou-se esta unidade de medida para o cálculo da duração das cenas. Esta unidade de medida é muito importante (por isso, nossa metodologia recomenda o uso de um software de roteiro para sua formatação correta). Isto nos permite, por exemplo, calcular a quantidade de material virgem necessário para rodar o filme. Também nos indica o tempo aproximado que leva para filmar a cena (calcula-se que um oitavo corresponde a aproximadamente 20 minutos de rodagem). Se escrevermos nosso roteiro com um *software* de roteiro, não temos que nos preocupar, já que os oitavos são calculados automaticamente.

O último campo a completar é o que corresponde à **"sequência"** que permite (principalmente todo o departamento de arte) fazer um acompanhamento da continuidade entre uma cena e outra. Uma vez realizado o desdobramento, o Diretor de Produção (ou o seu assistente) revisará uma por uma as cenas e indicará a que sequência corresponde. Aqui não aplicaremos um critério de roteiro (conjunto de cenas com uma estrutura narrativa interna) e sim um critério mais prático: nos concentraremos na continuidade de figurino, penteado e maquiagem, principalmente. Todas aquelas cenas em que o personagem tem esse tipo de continuidade corresponderão a uma sequência. Isto facilitará nosso trabalho na hora de organizar o plano de rodagem.

O processo de desdobramento com um software especializado é o mesmo, só que mais rápido. Por outro lado, o programa constrói uma base de dados de grande versatilidade que pode se exportar para organizar o plano de rodagem.

Vejamos, a seguir, um exemplo simples de desdobramento:

```
Cena 1: INT / CASA MARIA/QUARTO / NOITE

Maria pega seu despertador, programa-o e o
coloca sobre o criado mudo. Deita-se na cama.
Cobre-se e apaga a luz.
```

Neste exemplo, começaremos a ler o texto de maneira linear. Assim, encontramos a primeira coisa que podemos desdobrar é **"Cena 1"**, que irá para o campo *cena* da planilha. Logo, identificamos "**INT**" (que anotaremos marcando com um x no campo correspondente); "**CASA MARIA /**

QUARTO" correspondente ao campo *cenário e* "**NOITE**" (que anotaremos marcando com x no campo correspondente).

Acima do parágrafo da cena lemos:

> "…**Maria**" (que corresponde ao campo *elenco*). Como já realizamos uma leitura prévia do roteiro, teremos uma ideia sobre se é 1ª, 2ª ou 3ª categoria, ou se é uma ponta.
> "...pega seu **despertador**..." (que corresponde a *acessórios cenográficos leves*).
> "... programa-o e o coloca sobre o **criado mudo**...." (que corresponde a *acessórios cenográficos pesados*).
> "... Deita-se na **cama**..." (correspondente a *acessórios cenográficos pesados*).
> "...**Cobre-se**..." (supomos que ela se cobre com um cobertor, então o incluímos em *acessórios cenográficos leves*).
> "... e apaga **a luz**..." (adicionamos um abajur em *acessórios cenográficos leves*).

5.9.2 O plano de rodagem

Para a confecção do plano de rodagem, recomendamos revisar a regulamentação em vigor tanto dos organismos que regulam a atividade cinematográfica do país da rodagem (na Argentina, o INCAA) como também a dos sindicatos.

Uma vez listados todos os recursos (humanos, técnicos, etc.) e devido a que, em sua maioria trata-se de serviços, é necessário saber durante quanto tempo vamos precisar dos mesmos. Para isso, realizamos um plano de rodagem, o que nos dá uma ideia bastante próxima do tempo de rodagem que precisamos para filmar o filme. Um filme é rodado geralmente em 2 meses (40 dias de trabalho), mas este tempo é apenas uma parte, já que antes da rodagem temos que calcular o tempo de pré-produção (geralmente 2 a 3 meses) e o tempo de pós-produção (geralmente de 4 a 6 meses).

Para o plano de rodagem é possível utilizar uma planilha de cálculo ou um *software* especializado. Em ambos os casos, a lógica é a mesma, mas o *software* especializado permite uma notável versatilidade para as mudanças, já que ao modificar o plano de rodagem, automaticamente todos os dados são recalculados.

Diferente do desdobramento, aqui o uso de um *software* especializado pode economizar vários dias de trabalho. Além disso, considerando que o plano de rodagem muda constantemente, o trabalho com um programa especializado faz toda a diferença.

5.9.3 Modelo de planilha de Plano de rodagem

FIGURA 58 – Modelo de Plano de rodagem

TÍTULO: ______________________ DATA:____________

HORA COMEÇO: HORA FINALIZAÇÃO:

Equipe técnica: _________________ Equipe técnica: _________________

Elenco: ______________________ Elenco: ______________________

Outros: ______________________ Outros: ______________________

Hora	Tempo Cena	Seç.	Locação Cenário Elenco Int. Ext. Dia	Noite

Cada planilha representa uma jornada de filmagem (normalmente 9 horas incluindo uma hora para refeição). Em cada linha temos informação correspondente a uma cena (extraída do desdobramento).

O critério de organização das cenas é o mesmo tanto para a metodologia manual quanto para o uso de *software* especializado. A princípio, são definidos os critérios básicos de ordenamento, cujas variáveis mais importantes são (em ordem de prioridade):

- Cenário
- Interior ou exterior
- Dia ou noite.

Quando a planilha for reelaborada (durante a pré-produção), o campo "Cenário" é substituído pelos campos "locação" e "localização", mas durante a etapa de desenvolvimento, o Diretor de Produção deve assumir que cada cenário corresponde a uma locação/localização. Se usar um *software* especializado, estes critérios são definidos e o ordenamento das cenas é feito automaticamente.

Uma vez obtida uma primeira ordem de cenas, é o momento de aplicar critérios secundários de seleção. Estes variam em importância de acordo com o filme. As cenas podem ser agrupadas de acordo com a sequência, o elenco, o equipamento ou qualquer outro recurso cujo uso deve ser

otimizado (geralmente por questões de custos). Aqui prima o princípio do bom senso, um Diretor de Produção com conhecimento do que é a rodagem é capaz de identificar aqueles recursos chave para o custo final de um orçamento e otimizar seu uso. Às vezes, um equipamento técnico, como um helicóptero ou um guindaste; outras vezes é um ator, a necessidade de filmar em uma época do ano, a disponibilidade de uma locação chave, etc.

Uma vez ordenadas todas as cenas de desdobramento, utilizamos esta informação nas planilhas do plano de rodagem, tendo o cuidado de não exceder o máximo de horas por jornada. Cada planilha ou folha do plano de rodagem representa uma jornada de rodagem. Na planilha da figura, a primeira coluna indica a hora exata na qual começará a filmagem de cada cena. A segunda coluna indica o tempo que levará filmando a cena em questão. Como ainda não temos um roteiro técnico que nos permita estimar com precisão o tempo necessário para filmar uma cena, aplicaremos um critério padrão da indústria: três páginas de roteiro por jornada de filmagem. O resto das colunas (cena, sequência, cenário, locação, etc.) é preenchido com a informação do desdobramento.

Ao passar para a linha seguinte, na primeira coluna indicamos a nova hora de começo da filmagem da cena seguinte, somando a hora anterior, o tempo de filmagem da cena anterior. Por exemplo, se começamos a filmar a cena de 4h às 9h e a mesma demanda 40 minutos, colocaremos 9:40 na segunda linha da primeira coluna. É importante considerar que se entre as cenas tiver troca de locação, de iluminação, de maquiagem, traslados, etc., tudo isto deve ser anotado em uma linha. Por exemplo, utilizaremos uma linha onde calculamos 60 minutos e a seguir "almoço", na hora correspondente.

No final da planilha, anotamos a hora da finalização da rodagem e utilizamos uma nova linha para anotar o tempo que nos levará carregar todo o equipamento e deixar o lugar arrumado e limpo. Depois dessa linha, uma linha nova indica a hora de finalização da jornada. No início da planilha, temos que completar o campo "hora finalização" com os dados correspondentes e, por último, a "hora de começo", calculando pelo menos 1 hora antes do começo da rodagem da primeira cena do dia. Durante esta hora prévia, serão realizados todos os preparativos necessários para a filmagem, o café da manhã, etc.

É importante esclarecer que se temos planejado filmar em exteriores em um determinado dia, temos que preparar uma jornada *de emergência* ou *de cobertura* em interiores para substituir esse dia em caso de suspensão da filmagem por mau tempo. Desta forma, evitaremos desperdiçar um dia

de rodagem, já que o substituiremos por uma jornada em interiores. De todas as formas, isto é importante para o momento da rodagem, não tanto na etapa de desenvolvimento.

Quando o Diretor de Produção termina o plano de rodagem, sabe quantas jornadas precisa para rodar o filme com um grau de precisão bastante próximo à realidade. Resta apenas calcular o tempo de pré-produção e pós-produção razoável para o nível de orçamento e a complexidade do projeto, utilizando seu conhecimento e experiência.

Com a informação precisa que foi obtida do desdobramento e do plano de rodagem, o Diretor de Produção revisa o orçamento preliminar de produção AL acima da linha e realiza as correções que considera necessárias. Obtém desta forma um orçamento final AL acima da linha que é entregue ao Produtor Executivo para a elaboração do orçamento final de produção AL abaixo da linha.

5.10 O plano de *Marketing*

Este passo pode ser realizado ao mesmo tempo da elaboração do orçamento definitivo de produção AL acima da linha, caso queira otimizar o tempo, já que se trata de dois processos independentes. O importante é que o Produtor Executivo conte com um orçamento definitivo de produção AL acima da linha, um "Plano de *Marketing*" e um orçamento de *marketing* definitivo como passo prévio para a elaboração do orçamento final de produção AL abaixo da linha.

5.10.1 Definindo *Marketing*

O plano de *marketing* é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento de qualquer projeto. No entanto, a palavra *marketing* (como sinalizamos no começo do livro) ainda costuma causar certa rejeição em alguns setores do audiovisual, devido a conotações negativas –– fruto do desconhecimento –– que determinam a aparição de certos preconceitos.

O *marketing* é uma disciplina que estuda o comportamento dos mercados, entendidos como lugares de encontro entre produtores, consumidores e produtos. Esta disciplina não faz mais que tentar explicar o que faz com que alguns produtos (neste caso, filmes, séries ou minisséries) funcionem melhor que os outros, de forma que possamos utilizá-lo a nosso favor. Mesmo que não quiséssemos usar o *marketing*, isto não significaria que nosso projeto se torne magicamente imune aos princípios que regem as relações de intercâmbio entre os seres humanos. Em outras palavras, gostando ou não, o *marketing* determinará em grande parte o sucesso ou o fracasso do nosso projeto, por isso é sempre melhor conhecê-lo que ignorá-lo.

Por outro lado, a aplicação de estratégias de *marketing* é algo que alguns artistas (como pintores, músicos, escultores, etc.) podem dar-se ao luxo de prescindir, já que utilizam pessoalmente todos os recursos necessários para a elaboração das suas obras. No entanto, o cinema e a televisão são, por definição, *indústrias* que os criadores (como o roteirista e o diretor) dependem dos recursos de terceiros para que o seu produto artístico possa ser realizado. Em outras palavras, é necessário para estes criadores que seu fornecedor de recursos (a Produtora) recupere o investimento de forma que eles possam continuar concretizando novos produtos artísticos.

Aqui o *marketing* é convertido em um aliado dos criadores e das produtoras através da implementação de estratégias que facilitam o encontro do produto artístico com o seu público. Estas estratégias estão contidas no plano de *marketing*, mas para explicá-lo é necessário definir primeiro qual é o campo de ação desta atividade. No meu livro "*Marketing* Audiovisual: El mercado del entretenimiento audiovisual", explico que:

> Em um sentido mais amplo, dizemos que o *marketing* é o ato ou processo de comprar e vender em um mercado. Em um sentido mais específico, podemos dizer que é o processo de planificação e execução de estratégias que ajudam a satisfazer os objetivos do consumidor e o produtor no intercâmbio de bens e serviços. Para isso, o *marketing* utiliza uma série de variáveis enquadradas no que conhecemos como "*marketing mix*" (produto, preço, distribuição e comunicação).
> O cinema é uma das indústrias com maior valor agregado e o *marketing* joga um papel fundamental não apenas no momento da distribuição do filme terminado, mas também no desenho de uma estratégia de desenvolvimento de projeto que nos permita considerar as expectativas, desejos gostos e interesses do público[54]. (T.N.)

54 DEL TESO, 2008.

De fato, a planificação de *marketing* começa no momento do nascimento do projeto, já que avalia a possibilidade de que ele se converta em um projeto audiovisual para o qual existe um mercado que permite recuperar o investimento e possa gerar o máximo de lucros possíveis.

5.10.2 O "*Marketing Mix*"

O Diretor de *Marketing* tem, a partir de um enfoque clássico, quatro variáveis para determinar sua estratégia: produto, preço, distribuição e comunicação. Este conjunto de variáveis é denominado *marketing mix.*

> "O *marketing mix* descreve quais são as variáveis que um gerente de *marketing* pode manejar para cumprir com a sua função. Estas variáveis também são chamadas de as "4 Ps" do *marketing*. São elas:
>
> 1. Produto.
> 2. Preço.
> 3. Praça ou distribuição.
> 4. Promoção ou comunicação.
>
> **1 Produto**
>
> O produto é uma das variáveis que o gerente de *marketing* pode modificar. Um produto que melhor se adapte às necessidades dos consumidores certamente terá um melhor desempenho no mercado que outro que não o faça. Ao falar de produto, estamos considerando 2 conceitos diferentes em aparência, mas similares em essência: bens e serviços. Se comercializamos bens, o que o consumidor adquire é algo tangível (por exemplo, um carro, um sabão, uma camisa) que, por sua vez, pode ser revendido a outro consumidor. No caso dos serviços, a essência do que o consumidor adquire é o serviço que em si, como tal, não pode voltar a ser vendido.
> Alguns produtos são servidos puros, como por exemplo um serviço de assessoria legal. Neste caso, o serviço pode consistir unicamente em uma conversa com um advogado sem que haja nenhum tipo de objeto tangível.
> Mas há uma grande quantidade de serviços nos quais intervêm elementos tangíveis, como por exemplo um jantar em um restaurante. Neste caso, o consumidor compra não só a comida, mas também o serviço de prepará-la, servi-la, utilizar um espaço para consumi-la, etc. Neste caso, trata-se de um serviço no qual intervém um bem tangível. Chamaremos este tipo de produtos de 'híbridos".
> Os limites entre bens e serviços são muitas vezes difusos, mas é importante lembrar aqui é que ambos são em essência a mesma coisa do ponto de vista do consumidor, ambos satisfazem suas necessida-

des. Sejam estas físicas (sede, fome, etc.), psicológicas (necessidades de pertencimento, de gozo estético, etc.), etc.
Para trabalhar sobre o produto, o gerente de *marketing* deverá saber quais são as necessidades do público de maneira tal que, ao incluir no produto elementos que satisfazem tais necessidades, obterá uma vantagem diferencial sobre um produto da concorrência que não a possua. Nesta tarefa será de crucial importância a pesquisa de mercados, já que lhe proporcionará a informação necessária para fazer as mudanças.[…]

2 Preço

O produto é outra variável que o gerente de *marketing* pode modificar. Este é um tema complexo no qual intervém uma grande quantidade de variáveis, tais como os custos fixos, os custos variáveis, o preço de mercado, o preço da concorrência primária e secundária, o preço que o consumidor está disposto a pagar, o posicionamento do produto, a relação custo/benefício, etc.

3 Praça ou distribuição

A praça ou distribuição se refere a estratégia pela qual os produtos chegarão aos consumidores através dos diferentes canais (essencialmente atacadistas e varejistas ou *marketing* direto).

4 Promoção ou comunicação

O *marketing* receberá a contribuição de outras disciplinas para realizar a estratégia de comunicação. Basicamente, a comunicação total de uma empresa pode estar composta por:

- Publicidade: De acordo com a definição de Roberto Presas, é a "comunicação de uma mensagem destinada a influenciar a conduta dos compradores [...] divulgada por um meio pago e emitida com fins comerciais." [...] A mensagem é totalmente controlável e geralmente é realizada através de um meio de comunicação social (em alguns casos é realizada por outros canais de comunicação, por exemplo, um folheto, um circuito de cartões gratuitos, "performances" na via pública, etc.). No entanto, o poder de persuasão de uma mensagem publicitária estará mediada por uma série de barreiras de decodificação que o público gera em relação à mesma.
- Imprensa: É uma forma de comunicação não paga que consiste em utilizar meios de comunicação social para conseguir cobertura de notícias sobre um produto ou serviço. O importante aqui é o "valor de notícia" que possamos conseguir. Isto se refere ao valor do interesse que as notícias geradas ao redor do nosso produto podem despertar, tanto nos meios de comunica-

> ção quanto no público. […] Muitas vezes o próprio lançamento de um produto já tem suficiente valor de notícia. Mas às vezes é necessário realizar eventos, performances, etc., para atrair a atenção dos meios e do público. A comunicação através da imprensa, por ser gerada por um terceiro, tem uma maior permeabilidade no público (diferente da publicidade). A contrapartida desta vantagem é que não podemos controlar totalmente o conteúdo da mensagem.
>
> - Relações públicas: Esta disciplina se refere à comunicação que a empresa gera, a fim de melhorar sua imagem e suas relações com o ambiente (competidores, consumidores, entidades governamentais, comunidades, empregados, etc.). Pode ser através de eventos, visitas guiadas, patrocínio, doações, etc.
> - Promoção de vendas: Esta ferramenta consiste em dar uma série de vantagens temporárias para o consumidor de tal forma a conseguir um aumento rápido de vendas. Geralmente é instrumentada através de descontos, 2x1, combinações cruzadas com outros produtos, etc.[55] (T.N.)

Tomaremos o exemplo de um longa-metragem para ilustrar como estas variáveis se comportam no caso de um produtor audiovisual. Durante a etapa de desenvolvimento, o Diretor de *Marketing* planifica a estratégia. Mas, uma vez finalizada a pós-produção do filme, deverá revisar seu "Plano de *Marketing*" e chegar a um consenso com o distribuidor sobre as estratégias que finalmente serão colocadas em prática durante a etapa de comercialização. No caso de um produto audiovisual para televisão, geralmente a Produtora vende os direitos de exibição a um canal, e com isso termina seu risco empresarial e não é preciso desenvolver uma estratégia para atrair o interesse do público. Ao comprar os direitos, é o canal que assume o risco de recuperar o que investiu através da implementação da estratégia de *marketing* que considere adequada.

Em um longa-metragem, as variáveis que têm mais peso na estratégia de *marketing* são "produto", "distribuição" e "comunicação". Isto ocorre porque a variável "Preço" costuma estar fora do campo de ação do Diretor de *Marketing* ou da distribuidora. No meu livro "*Marketing* Audiovisual", explico que para os longas-metragens, o preço é:

> […] uma variável que, em alguns casos pode controlar e, em outros, não. A produtora pode controlar o preço no caso da venda de direitos de TV e da venda de cópias de vídeos / DVDs. No entanto, é uma variável não controlável na exploração em salas. Aqui, quem fixa o

55 Ibidem.

> preço é a própria sala e se trata de um preço que nada tem a ver com o custo do produto (a entrada tem o mesmo valor, tanto para um filme com um orçamento de U$S100 milhões quanto para outro de U$S1 milhão). Por outro lado, se olhamos a partir do ponto de vista do público, isto sempre é assim, independente do tipo de exibição. O aluguel de um filme em vídeo, DVD ou pay-per-view é fixo para qualquer filme, da mesma forma em que o preço é fixo também para a entrada de cinema[56]. (T.N.)

Em relação às outras 3 variáveis, há características particulares para os longas-metragens (também aplicáveis a projetos televisivos). É altamente recomendável que as estratégias de *marketing* sobre a variável "produto" –– isto é, o filme –– sejam aplicadas durante a etapa de desenvolvimento. A Metodologia DPA é coerente com esta recomendação ao incluir o ponto de vista do Diretor de *Marketing* nas sucessivas avaliações do projeto. As razões são simples. Em primeiro lugar, durante a etapa de desenvolvimento é quando se realiza grande parte da criação do produto (através da escrita do roteiro). Em segundo lugar, apesar desse projeto seguir sua transformação durante a produção, é muito caro alterar um filme uma vez que o mesmo já foi filmado. Por outro lado, ainda se fosse possível justificar o investimento para modificar o que já foi filmado, muitas vezes é insuficiente para alterar questões essenciais da história que tinham que ter sido atendidas durante a etapa de desenvolvimento.

Em relação à variável "distribuição", se for um longa-metragem, o Diretor de *Marketing* conta com o distribuidor como aliado estratégico durante a comercialização. O distribuidor tem a experiência e os contatos que abrirão as portas, tanto para a exibição nas salas de cinema como para o mercado doméstico (venda e aluguel de vídeos em qualquer suporte). Estrear um longa-metragem no momento e no lugar adequados é crucial para facilitar sua comercialização. No caso de um projeto televisivo, esta função fica nas mãos do canal que adquiriu a série ou minissérie.

Por último, a variável "comunicação" é talvez a mais importante na estratégia de *marketing* de um longa-metragem. E, dentro da comunicação, podemos dizer que a publicidade e a imprensa são as de maior peso (as relações públicas e as promoções de venda não costumam ter grande ingerência). A comunicação busca o objetivo de persuadir e motivar o público para que este veja o filme. O planejamento acertado da comunicação, com a mensagem correta, dirigido ao público adequado e através dos canais ou

56 Ibidem.

meios apropriados, podem determinar, em grande medida, o sucesso de um filme. Nos projetos televisivos, a comunicação também se torna crucial para atrair os telespectadores, mas como o canal é quem realiza a comercialização, a participação da Produtora costuma limitar-se, no melhor dos casos, a um papel de assessoria.

5.10.3 Quem é o consumidor?

Como vimos, os produtos audiovisuais têm características particulares que muitas vezes põem à prova os princípios de *marketing.* Uma delas tem a ver com quem é realmente o consumidor. Quando, por exemplo, produzimos uma minissérie, é o público ou o canal que adquire os direitos? Para compreender melhor esta questão, é necessário distinguir as diferentes funções do consumidor ou cliente. Em alguns casos, todas as funções estão reunidas em uma pessoa ou instituição e em outros podem estar repartidas entre vários.

Apesar de haver várias correntes de pensamento sobre as funções do consumidor, podemos resumi-las em 3 papéis essenciais: Aquele que decide, aquele que compra e o usuário. Aquele que decide é quem tem o poder de aprovar ou desaprovar uma compra. Aquele que compra é quem paga pelo produto e o usuário, como seu nome indica, é o que utiliza o produto para satisfazer as suas necessidades. Estas necessidades podem ser do tipo:

- Físicas: como desejo, alívio da dor, fome, etc.
- De recreação ou prazer: relaxar, divertir-se.
- De pertencimento: ser aceito por um grupo.
- De autorrealização: conseguir realização pessoal e profissional.
- De excitação: experimentar emoções.
- De sucesso: alcançar o que se deseja.
- De conhecimento: saciar a curiosidade, aprender.
- De prestígio social: ser reconhecido ou admirado por outros.
- De segurança: proteger-se das ameaças ou agressões externas.
- De orgulho: ter confiança e orgulho de si mesmo.
- De contato social: relacionar-se ou conectar-se com outros.
- Etc.

Como vemos, as necessidades podem ter diferentes naturezas e em cada consumidor, o normal é que não exista uma única necessidade e sim uma combinação de várias delas. Por exemplo, um consumidor pode adquirir um desodorante por uma necessidade física (evitar o incômodo provocado pela transpiração), contato social (o mau cheiro pode dificultar o

relacionamento com outros), de pertencimento (se, por exemplo, utiliza a marca que utilizam os esportistas que admira), de prestígio social (se usar uma marca *premium*), etc.

Como sinalizamos anteriormente, uma mesma pessoa ou organização pode reunir os três papéis: pode decidir comprar o produtor, pagá-lo e usá-lo. Mas às vezes estas funções estão divididas em diferentes pessoas ou instituições. No caso dos produtos audiovisuais, este aspecto é especialmente complexo, já que para cada filme (seja um projeto cinematográfico ou televisivo), podem dar-se diferentes combinações de papéis. Por exemplo, se for um filme infantil, é possível que o pai seja aquele que decide e aquele que compra e o filho, o usuário.

Se tomamos como exemplo um projeto televisivo, aquele que decide e aquele que compra é uma organização (o canal de televisão que adquire os direitos para transmiti-lo), mas o usuário é o espectador. Se falarmos de um projeto cinematográfico, o esquema é ainda mais complexo. Para a estreia nas salas de cinema, poderíamos dizer que o espectador é quem decide, compra e faz uso do filme. Quando um filme é editado em vídeo, aquele que decide e que compra é uma organização (o videoclube ou outro canal de venda que decida adquirir uma cópia para sua venda ou aluguel); e o usuário é o espectador (que aluga ou compra a cópia). E, por último, se os direitos forem vendidos a um canal de televisão, temos um esquema similar ao caso de um projeto televisivo, onde uma organização (o canal) decide e adquire nosso filme e uma pessoa (o espectador) o utiliza. E a complexidade é ainda maior se consideramos a televisão paga, onde o espectador pode se converter em aquele que decide –– comprador indireto.

Em resumo, é importante para o Diretor de *Marketing* considerar estes papéis para analisar qual é a estratégia mais conveniente para fazer que seu pedido tenha mais possibilidades de sucesso no mercado. Esta estratégia está registrada em um documento primordial para melhorar a performance do filme ou minissérie: o plano de *marketing*

5.10.4 Como elaborar um plano de *Marketing*

Já que em um projeto televisivo a comercialização geralmente fica nas mãos do canal, tomaremos como base o exemplo de um projeto cinematográfico para explicar a elaboração do plano de *marketing*.

O "Plano de *Marketing*" estabelece as linhas diretivas da estratégia de comercialização do filme. Trata-se de um documento de redação simples

que deve deixar claro como faremos para atrair o público para o nosso filme, de forma a recuperar o investimento e obter o maior lucro possível. Por tratar-se de um produto com características muito especiais, o "Plano de *Marketing*" utilizado para um filme difere em alguns aspectos dos planos utilizados normalmente para a maioria dos produtos. Por este motivo, veremos que o tema da comunicação é muito importante.

Aqui são postas em jogo as variáveis do *marketing mix*: produto, preço, distribuição e comunicação. O plano tenta identificar o público potencial para o filme, suas necessidades, suas características de consumo. O filme (isto é, o ***produto***) tem que responder a estas necessidades, chegar a ele (através da ***distribuição***) a um ***preço*** que possa pagar e persuadi-lo para que queira vê-lo (através da ***comunicação***).

A seguir, explicaremos o "Plano de *Marketing*", seguindo o modelo de grandes estúdios dos EUA. O mesmo está composto por uma série de seções, a saber:

1 Resumo executivo

Resumo dos pontos principais e as conclusões essenciais que serão desenvolvidas no plano de *marketing*.

2 Introdução

Nesta seção, o produto é definido. Para isso, são detalhados todos os dados referentes ao projeto:

- Título do filme.
- Premissa.
- Data estimada para estreia.
- Gênero.
- Elenco tentativo.
- Diretor tentativo.
- Roteirista.
- Duração estimada.
- Indicação estimada.
- Trilha sonora tentativa.

É importante contar com um logotipo e um pôster (que geralmente é usado como capa da pasta de projeto), já que é uma forma de comunicar visualmente o projeto. Estas tarefas correspondem ao Designer Gráfico, que forma parte da equipe de *marketing* e, devido a sua importância,

trataremos do tema mais adiante. Por enquanto, vejamos um exemplo de introdução de um filme. Para exemplificar, faremos de conta que este filme está na etapa de desenvolvimento:

Introdução

Título do filme: Muriel`s Wedding (O casamento de Muriel)
Data estimada para estreia: 27 de junho
Gênero: Comédia dramática de amadurecimento
Elenco tentativo: Toni Collette, Rachel Griffiths, Bill Hunter
Diretor tentativo: P.J. Hogan
Roteirista: P.J. Hogan
Duração estimada: 106 min
Indicação estimada: Apta para maiores de 16 anos
Trilha sonora: Abba e outros.

Premissa:

Muriel passa seus tristes dias de solidão em um povoado da Austrália. Trancada no seu quarto, escuta músicas do Abba e sonha com o dia do seu casamento: O problema é que nunca teve um namorado; sendo assim, rouba dinheiro do seu pai, sai de férias, conhece sua louca amiga Brenda e foge com ela para Sidney, a cidade das noivas, com o firme propósito de encontrar um marido a qualquer preço.

3 Público-alvo

Aqui o **“público primário”** e o **“público secundário”** são caracterizados de maneira muito simples. Chamamos “público primário” ao público *natural* para o tipo de filmes que estamos planejando produzir, isto é, aqueles que normalmente costumam ver filmes de características semelhantes às do nosso projeto. O “público secundário” está formado por espectadores que não costumam ver esse tipo de filme, mas que poderiam se interessar pelos elementos originais, diferentes ou especiais do nosso. Por exemplo, pode se tratar de um ponto de vista diferente sobre uma temática, de uma proposta estética original, uma trilha sonora de um intérprete conhecido, etc.

Dizemos que os filmes que não só satisfazem plenamente as necessidades da audiência primária, mas que também são atrativos para um pú-

blico que normalmente não veria este tipo de filme, tem um alto "potencial de cruzamento" (*crossover potencial*, em inglês). Obviamente, este tipo de filme tem mais oportunidades de recuperação do investimento devido a que sua base de público é mais ampla.

Para definir o público primário e o secundário utilizamos dois tipos de variáveis: as "variáveis duras" e as "variáveis brandas". As "variáveis duras" são quantitativas e admitem um único valor (uma pessoa não pode, por exemplo, ser homem e mulher ao mesmo tempo, ter duas idades diferentes ou pertencer a duas classes sociais). São elas:

- Demográficas: sexo, idade, estado civil.
- Geográficas: lugar de residência.
- Socioeconômicas: classe social, nível de estudos e nível de entradas.
- Profissão: apenas se for relevante.

As "variáveis brandas" são *qualitativas* e nos permitem uma maior precisão na hora de definir o perfil do público. Devido a sua natureza qualitativa são difíceis de qualificar, mas podemos nomear algumas, a modo de orientação:

- Estilo de vida: relacionado aos valores, interesses, *hobbies*, atividades, etc.
- Tipo de comportamento de consumo: tem a ver com o contexto no qual o público consome o produto e o uso que faz do mesmo.
- Pertença a um grupo sociocultural: isto é, se pertence a alguma tribo ou subcultura.
- Satisfação buscada: quais são as necessidades que o consumidor busca satisfazer (de conhecimento, de excitação, de recreação, etc.).
- Personalidade: aspectos dele que podem influenciar no comportamento de compra.
- Outras características: qualquer outro tipo de dados relevantes que permitam definir o público-alvo com maior precisão.

É importante esclarecer que, apesar de não acontecer com frequência, tanto o público primário quanto o secundário podem estar formados por mais de um grupo. Por exemplo, um filme pode ter um público *natural* ou primário formado por crianças e adultos, que se sentem atraídos por aspectos diferentes, como no caso de muitos filmes da Pixar.

Vejamos um exemplo de definição de público primário e secundário.

Público-alvo para Muriel's Wedding (O casamento de Muriel):

Público primário:

** Mulheres de 25 a 40 anos, solteiras ou separadas, residentes em grandes cidades da Argentina, classe social média/alta, nível de estudos médio ou superior, profissionais independentes.*

***Público secundário**:*

**Homens e mulheres de 20 a 50 anos, estado civil indistinto, residência indistinta, classe social média/média alta, nível de estudos indistinto, amantes de Abba.*

4 Matriz FOFA

Uma vez definido o produto e o público-alvo podemos realizar uma matriz FOFA, na qual identificamos quais são os aspectos que podem influenciar de forma positiva ou negativa na performance do nosso produto. A matriz FOFA permite ao Diretor de *Marketing* fazer uma espécie de radiografia do mercado que serve como base para determinar as melhores estratégias.

A sigla da matriz corresponde às seguintes palavras: fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças, com as que prevemos que nos encontraremos no momento de estrear o filme. É importante considerar que estas questões devem ser sempre avaliadas a partir do ponto de vista do público-alvo. De fato, um mesmo produto (neste caso, um filme ou minissérie) pode ter características que para alguns são fortalezas enquanto que para outros são fraquezas. Por exemplo, se nosso produto é um shampoo que remove efetivamente a oleosidade do cabelo, esta característica pode ser uma fortaleza para quem tem o cabelo oleoso e uma fraqueza para quem tem cabelo seco.

Temos que evitar definir as fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças no seu significado comum. Trata-se de conceitos técnicos e para defini-los com precisão é importante compreender plenamente sua relação com três aspectos:

- Se é positiva ou negativa.
- Se é própria ou do ambiente ao redor.
- Se é presente ou potencial.

Fortalezas: Principais características do produto que podem provocar interesse no público objetivo. São positivas, próprias e presentes.

Oportunidades: Fatores do ambiente ao redor que existem ou poderiam existir no futuro e que podemos utilizar a nosso favor para melhorar o desempenho do nosso produto com o público-alvo. Ao dizer que poderiam existir no futuro, temos que contar com um grau razoável de certeza, de nada serve projetar uma realidade pouco provável. As oportunidades são positivas, do ambiente ao redor e atuais ou potenciais.

Fraquezas: Principais características do produto que podem provocar rejeição ou desinteresse no público-alvo. São questões que precisam ser superadas e o "Plano de *Marketing*" tem que deixar claro que estratégias ou táticas serão utilizadas para minimizar ou diminuir seu efeito. As fraquezas são negativas, próprias e presentes.

Ameaças: Fatores do ambiente ao redor que existem ou poderiam existir no futuro e que poderiam conduzir, na ausência das ações de *marketing* adequadas, a um desempenho pobre do nosso produto no mercado. Em consequência, as ameaças exigem que o "Plano de *Marketing*" deixe claro quais são as estratégias ou táticas que podem ser colocadas em prática para anular ou diminuir seus efeitos. As ameaças são negativas, do ambiente ao redor e atuais ou potenciais.

Como dissemos anteriormente, o "Plano de *Marketing*" deve ser redigido de forma clara e precisa. Trata-se de um documento que será consultado por pessoas de diferentes extratos e deve ser autoexplicativo. O caso da matriz FOFA não é diferente, não basta nomear as fortalezas e oportunidades e sim deve deixar claro porque são positivas. Da mesma forma, também não basta nomear as fraquezas e ameaças, deve deixar claro porque são negativas e quais são as ações que serão tomadas para diminuir seu impacto.

A seguir, veremos um plano de cada um dos elementos da matriz FOFA. Cabe esclarecer que no "Plano de *Marketing*" real encontraremos mais de um elemento em cada categoria.

Matriz FOFA para Muriel's Wedding (O casamento de Muriel):

Fortalezas

**As sequências musicais e o uso dos temas de Abba na trilha sonora são frescor ao relato e são um atrativo especial para o público secundário.*

Oportunidades

**Nos últimos anos, constatou-se uma crescente tendência no ressurgimento da música dos anos 70 e 80. Isto determina uma vantagem diferencial para nosso filme e eleva seu valor de notícia, permitindo o uso da imprensa, que está interessada no fenômeno.*

Fraquezas

**O título e os elementos da história podem dar lugar a pensar que se trata de uma comédia romântica, quando na realidade é uma visão irônica sobre as fantasias de Muriel. Apesar de não apresentar um perigo para o público secundário, poderia desestimular o público primário. Para evitar esta confusão, deve-se evitar toda referência às questões românticas na comunicação e será utilizado o humor irônico para fazer referência à história.*

Ameaças

**A crítica especializada tem uma clara tendência a menosprezar as comédias. Para mitigar seus efeitos, a comunicação de imprensa estará focalizada na cobertura da estreia e não serão realizadas projeções de imprensa para os críticos.*

5 Objetivos de *marketing*

Os objetivos de *marketing* devem ser independentes do plano de negócios (se tiver um). Um objetivo para estar corretamente redigido deve ser:

- Realista: Isto é, que pode ser alcançado considerando os resultados da análise de mercado.
- Mensurável: Deve poder ser medido objetivamente para que na etapa de avaliação possamos ver se conseguimos ou não.
- Específico: Em outras palavras, concreto.
- Deve ser feito considerando o fator tempo: Devem ser estabelecidas datas limites para o cumprimento de cada um (ou de etapas diferentes, caso corresponda).
- Não contraditório: Um objetivo não pode contradizer o que foi proposto por outro.

O estabelecimento de objetivos deve ser feito de forma hierárquica, caso possível com os objetivos do nível mais baixo derivados dos mais importantes. A seguir, vemos alguns exemplos de objetivos de *marketing*.

Objetivos de marketing

Alcançar um índice de recordação em 30% do público objetivo ao chegar na primeira semana da estreia.
Conseguir um reconhecimento do filme como uma comédia dramática em 50% do público objetivo que se lembre do título ao chegar na semana de estreia.
Obter uma cobertura de imprensa em 50% dos meios dedicados ao público feminino ao chegar na semana de estreia.

6 Estratégia de *marketing*

A estratégia de *marketing* é um conjunto de ações coordenadas que devem servir a três propósitos: alcançar os objetivos de *marketing*, potencializar as fortalezas e oportunidades e minimizar os efeitos das fraquezas e ameaças.

Estratégia de marketing

Buscar-se-á uma cobertura nacional de pequena escala na distribuição que permita a chegada ao público objetivo.
As ações de marketing começarão de forma parcial dois meses antes do lançamento e serão concentradas nas duas semanas prévias.

7 Estratégia de comunicação

Nesta seção, descrevemos brevemente os lineamentos gerais para a campanha comunicacional. A estratégia de comunicação estabelece a forma mais eficiente para chegar ao público objetivo e persuadi-lo a ver o filme. Estabelece, por um lado, ações gerais de comunicação e, por outro, ações mais específicas para cada um dos tipos de comunicação (publicidade, imprensa, promoção de vendas e relações públicas).

Neste ponto, é útil revisitar a matriz FOFA para comunicar as fortalezas, potencializar as oportunidades e minimizar os efeitos das fraquezas e ameaças.

Estratégia de comunicação

Gerais:

Serão utilizados líderes de opinião em meios dedicados ao público, para que atuem como porta-voz do filme.
Serão utilizadas as músicas do Abba nas peças audiovisuais de comunicação.
Evitarão toda referência ao romance e serão ressaltados os aspectos cômicos e dramáticos da história.
Concentrar a comunicação na data de estreia e uma manutenção razoável nas primeiras 2 semanas (em via pública e TV a cabo).
Focalizar a comunicação em meios segmentados para contatar de maneira mais eficiente nosso público-alvo.

- ***Imprensa:*** *Utilizar intensivamente a imprensa para cobrir os meios massivos de alcance nacional (TV e diários nacionais).*

- ***Publicidade:*** *Utilizar apenas meios segmentados de baixo custo e alta eficiência para alcançar diretamente ao público-alvo.*

- ***Relações Públicas:*** *Estabelecer alianças com empresas/instituições para trazer ao diretor e conseguir uma maior cobertura de imprensa. Se não for possível, organizar entrevistas telefônicas.*

- ***Promoção de vendas:*** *Estabelecer concursos com rádios FM para conseguir cobertura a baixo custo (entradas e pôsteres grátis).*

Proposta de venda:

Considerando a análise FOFA, é proposta a mensagem que será comunicada, que deve enfatizar os elementos que podem resultar mais atrativos para o público e que permitam aproveitar as oportunidades de mercado. A proposta de venda é a essência da mensagem ou a ideia principal que se deseja transmitir ao público. Às vezes, pode-se tomar a forma de um slogan outras vezes de uma frase mais elaborada. O importante aqui é estabelecer uma mensagem principal, que será transmitida através dos diferentes veículos comunicativos (imprensa, publicidade, relações públicas e promoção de vendas). A proposta de venda serve de parâmetro contra a qual mede cada ação comunicativa. Desta forma, podemos avaliar sua conveniência ao constatar se serve ou não para transmitir a ideia central.

Proposta de venda

Muriel´s Wedding é uma comédia dramática que conta, de uma forma diferente e ao som de Abba, as desventuras de uma mulher pouco agraciada.

Peças de comunicação

Faz-se uma lista de peças de comunicação que se pretende desenhar, produzir e exibir.

Peças de comunicação:

Spot de rádio.
Spot televisivo.
Aviso gráfico a cores.
Pôster.
Site de internet.
Banner.
Trailer.
Electronic Press Kit.

8 Estratégia de distribuição

Deve ser coerente com os objetivos de *marketing* e indicar o tipo de distribuição que o filme terá para o seu lançamento, considerando dois aspectos:

a. Escala.
b. Área.

A primeira questão importante é definir a escala de lançamento e deixar claro porque é conveniente, considerando o filme e o público alvo. A escala de lançamento pode variar de mercado em mercado, mas a seguir propomos uma classificação por ser útil:

- **Distribuição em grande escala**: Trata-se de filmes com um amplo público (geralmente superproduções aptas para todo o pú-

blico com atores e talento de grande popularidade). Busca-se a cobertura intensiva das salas mais importantes e as secundárias. Planifica-se uma grande campanha comunicacional de saturação que cobre a maioria dos meios massivos através da publicidade. Também são utilizadas as promoções de venda devido ao atrativo que o filme tem para um público massivo. A imprensa tem um peso menor e se concentra mais na cobertura da estreia que na crítica (claro que isto depende do filme, se for um filme em grande escala que teve uma trajetória importante em festivais internacionais, a crítica especializada terá a tendência a ser positiva e devemos aproveitá-la).

- **Distribuição em escala média**: Filmes com grandes atores e valores de produção não aptos para todo o público. Tem como objetivo cobrir as salas mais importantes nas principais localidades. A campanha de comunicação utiliza meios massivos, mas são escolhidos, de maneira seletiva, aqueles que chegam de maneira mais direta ao público alvo. Dependendo do tipo de filme, também se pode utilizar a promoção de vendas e a imprensa. Se for previsto que a crítica terá uma opinião positiva do filme, trabalhará com este tipo de comunicação para conseguir acessar os meios massivos a custo zero, além da cobertura geral sobre o filme.
- **Distribuição em pequena escala**: Filmes (geralmente de orçamento médio) que apontam a um mercado mais especializado. São selecionadas as salas cujo público coincide com o público-alvo. O orçamento de publicidade é menor, portanto são selecionados meios especializados que apontam diretamente ao nosso público-alvo, tornando o investimento mais eficiente (cabo, no lugar de televisão, via pública focalizada nos lugares potenciais de estreia, algum dos meios gráficos, rádio FM, etc.). Devido às restrições orçamentárias, a única forma de acessar os meios massivos é através da imprensa. Se for um filme com uma trajetória interessante em festivais, trabalha-se intensivamente com a crítica especializada, além da cobertura geral da estreia. Também se tenta fazer uso da promoção de vendas para poder gerar comunicação a baixo custo (concursos por entradas, pôsteres, trilha sonora, etc.).
- **Distribuição em escala mínima**: Filmes que apontam a um mercado "de nicho". Como o mercado potencial é muito reduzido, costuma tratar-se de filmes de baixo orçamento ou independentes. Por este mesmo motivo, o orçamento de comunicação é o mínimo indispensável para o material POP (trailers, pôsteres e banners) e para internet (campanhas virais, *website*, *newsletters*, etc.). No entanto, pode fazer uma pequena pauta publicitária em alguns meios muito focalizados em nosso público-alvo. Se o filme permitir, faz-se uso intensivo da imprensa (bem como cobertura geral e crítica) e a promoção de vendas (concursos, promoções cruzadas, etc.), já que são nossa única forma de acessar aos meios massivos e especializados de comunicação a um custo muito baixo.

- **Distribuição alternativa**: Aqui não temos acesso ao circuito comercial, por isso a distribuição é feita no circuito de arte. Trata-se de filmes para um mercado de nicho específico com um público muito reduzido. Praticamente não há orçamento de comunicação além de alguns banners, internet e algo de imprensa. Podemos ter acesso à crítica (se o filme merecer) e dificilmente à cobertura geral. As possibilidades de faturamento são mínimas, por isso o orçamento de *marketing* deve ser adaptado a esta realidade. Geralmente, trata-se de filmes que não buscam lucro, nem sequer uma recuperação de custos de produção. É o caso típico do cinema experimental ou de videoarte, cujos diretores tentam posicionar-se no mercado, por isso em muitos casos costuma ser mais um investimento que um negócio.

O outro aspecto a determinar é a área. Não só devemos indicar as cidades mais convenientes para o filme, mas também que áreas ou bairros (e, se possível, que salas) são ideais, considerando nosso público objetivo. É importante explicar brevemente o porquê dessa escolha.

Estratégia de distribuição

Distribuição em escala pequena nas seguintes áreas:
Buenos Aires: salas em Bairro Norte, Palermo, Recoleta, Centro e Caballito.
Rosário: salas na área centro.
Córdoba: salas na área centro.
Mendoza: salas na área centro.

A escala pequena permite um baixo investimento na distribuição, ao mesmo tempo em que garante a chegada do público objetivo. Propõe-se um lançamento nos principais centros urbanos, onde o público feminino tem uma maior identificação com os temas tratados no filme.

9 Restrições

Aqui são enunciadas as questões que devem ser consideradas na comunicação. Por exemplo, um ator pode ter assinado um contrato com a produtora que estabelece o tamanho da letra com o qual seu nome deve aparecer nos pôsteres. Também pode existir a obrigatoriedade de utilizar a legenda "Com o apoio do INCAA" ou outras instituições que tenham financiado ou subsidiado o filme. Também pode haver um acordo prévio em relação ao tamanho dos logotipos das produtoras (se for uma coprodução).

Restrições

Por contrato, os atores principais têm que aparecer em ordem alfabética e com o mesmo tamanho de letra em todo material de difusão.

Uma vez finalizado o plano de *marketing*, o Diretor de *Marketing* o eleva ao Produtor Executivo para a sua avaliação. O Produtor Executivo consulta a Produtora e juntos determinam se é necessário realizar alguma alteração. Se for assim, é devolvido ao Diretor de *Marketing* para sua reelaboração. Se for aprovado, o Diretor de *Marketing* se dedica à tarefa de confecção do orçamento final de *marketing*.

5.11 O orçamento final de produção AL (acima da linha) e o orçamento final de *Marketing*

Com base no orçamento preliminar de produção acima da linha e considerando o plano de *marketing*, o Produtor Executivo avalia se é necessário realizar ajustes, visando a elaboração do orçamento final de produção acima da linha. Este passo pode ser realizado de maneira paralela à elaboração do orçamento final de *marketing*, por tratar-se de tarefas independentes.

Por outro lado, o Diretor de *Marketing*, considerando o plano de *Marketing*, realiza uma revisão final de Orçamento preliminar de *Marketing*. Uma vez realizados os ajustes necessários, leva-o ao Produtor Executivo para a sua revisão. Se estiver dentro dos parâmetros do orçamento preliminar, este o aprova definitivamente. Caso haja diferenças significativas, consulta a Produtora antes da sua aprovação. Igual ao resto dos documentos submetidos à aprovação, caso seja necessário realizar ajustes, devolve-se ao Diretor de *Marketing*; caso contrário, considera-se aprovado e avança-se ao passo seguinte.

5.12 Cálculo final do IRI e Plano financeiro de produção

Uma vez que o Produtor Executivo conta com o Plano de *Marketing*, o orçamento de desenvolvimento, o orçamento final de produção (ACIMA E ABAIXO DA LINHA) e o orçamento final de *marketing* realiza os ajustes necessários ao cálculo preliminar do IRI com vistas à elaboração do cálculo final do IRI. Apresenta este documento à Produtora para a aprovação definitiva do projeto.

Também elabora o plano financeiro, que consiste em um quadro que indica a participação de diferentes formas de financiamento do orçamento de produção com as quais a Produtora já conta e indica o valor que ainda resta por financiar. A seguir, vemos um exemplo.

FIGURA 59 – Quadro indicativo de participação de diferentes formas de financiamento de produção

	Conceito	Detalhe	$	%
Produtora	Contribuição de capital		$ 100.000	
	Contribuição em trabalho	% de honorários Diretor, Roteirista, Produtor Executivo	$ 250.000	
	Contribuição em espécie	Aluguel equipamentos câmera e iluminação	$ 50.000	
	Créditos	INCAA, Ibermedia	$ 700.000	
	Prêmios, subsídios.	Prêmio pelo roteiro	$ 75.000	
	PNT	Peugeot	$ 25.000	
	Patrocínio	-	$ 0	
	Doações	-	$ 0	
	Pré-vendas distribuição	EUA. Todos os direitos	$ 50.000	
	Outros	-	$ 0	

Subtotal Produtora			$ 1.250.000	63%
Coprodutor 1	Contribuição de capital			
	Contribuição em espécie			
	Outros			
Subtotal Coprodutor 1			**$ 0**	**0%**
Coprodutor 2	Contribuição de capital			
	Contribuição em espécie			
	Outros			
Subtotal Coprodutor 2			**$ 0**	**0%**
Subtotal Financiado			**$ 1.250.000**	**63%**
Total orçamentado			**$ 2.000.000**	
Buscando			**$ 750.000**	**37%**

Neste exemplo, a Produtora conseguiu reunir, por si mesma, 63% do financiamento da produção. Conseguiu fazê-lo através de diferentes instrumentos que podem ser:

- **Contribuição em capital:** Dinheiro constante e sonante.
- **Contribuição em trabalho:** Uma prática comum nas produções de baixo orçamento, que consiste na contribuição de parte dos honorários de alguns membros da equipe em troca de uma porcentagem dos lucros do filme ou dos subsídios que receba.
- **Contribuição em espécie:** Mesmo caso que o anterior, mas aqui não se trata de trabalho e sim de bens ou serviços (por exemplo, uma peça de figurino, o uso de uma locação, o aluguel de equipamentos, o uso de transporte, processos de laboratório, etc.). A Produtora estabelece convênios com os colaboradores em troca de uma porcentagem sobre os lucros do filme ou dos subsídios que receba.
- **Créditos:** Dinheiro que a produtora conseguiu através de um empréstimo proveniente de uma entidade bancária, um organismo de apoio à produção, um investidor, etc. Este dinheiro não é compu-

tado como aporte de capital, porque a Produtora deve devolver o dinheiro, além de uma porcentagem de lucro.

- **PNT:** A sigla corresponde à publicidade não tradicional e se refere à venda de espaços publicitários dentro do filme. Os atores dirigem carros, tomam refrigerantes, usam roupa e toda sorte de produtos e serviços cujas marcas podem aparecer na tela. O anunciante paga à Produtora por esta aparição em conceito de publicidade não tradicional (em inglês, *product placement*).

- **Patrocínio:** Refere-se à venda de um espaço publicitário, mas nos títulos (iniciais ou finais) do filme ou em qualquer outra peça de comunicação (por exemplo, o pôster do filme ou um aviso gráfico).

- **Doações:** De pessoas, entidades que contribuem com dinheiro, trabalho, produtos ou serviços, mas que não pedem nada em troca.

- **Pré-vendas distribuição:** Em alguns projetos, o Produtor Executivo pode vender os direitos de distribuição antes de gravar os filmes. Trata-se, geralmente, de projetos que contam com um antecedente suficientemente importante como para que os distribuidores queiram garantir antecipam ente os direitos . A Produtora obtém dinheiro fresco, mas perde parte dos direitos de exploração econômica.

- **Prêmios, subsídios:** Válido apenas para os que sejam recebidos antes da produção (não deveríamos contabilizar os que são entregues após a finalização do filme). Trata-se de qualquer tipo de soma ou contribuição (em espécie) que adquira o projeto pela sua participação em um concurso, programa de ajuda, etc. Trata-se de dinheiro que *não tem que ser devolvido*.

- **Outros:** Para qualquer outro tipo de contribuição não computado em nenhum dos itens anteriores.

Neste exemplo, o Produtor Executivo leva já algum tempo buscando financiamento para o projeto e conseguiu que a Produtora contribua com 63% do total do orçamento total de produção (acima e abaixo da linha). Resta obter 37% adicional para chegar aos 100% de financiamento do orçamento total de produção (acima e abaixo da linha). Provavelmente um coprodutor o consiga, com quem dividirá deveres e direitos (excluindo os já pré-vendidos), um investidor (que computará como crédito), ou uma nova pré-venda de direitos.

5.13 O *pré-trailer*

Como seu nome indica, um *pré-trailer* é um trailer produzido antes do filme. Trata-se de uma peça publicitária cujo objetivo é vender o projeto ao avaliador, ao potencial investidor ou coprodutor, etc. Dentro dos documentos que são elaborados na etapa de desenvolvimento do projeto, o *pré-trailer* é o mais próximo ao produto final por tratar-se de um documento audiovisual. Um bom *pré-trailer* é uma ferramenta de comunicação muito útil, já que pode demonstrar com a maior fidelidade possível aspectos do projeto que os outros documentos da pasta só podem se aproximar. De fato, aquilo de "uma imagem vale mais que mil palavras" adquire uma importância especial quando falamos de um projeto audiovisual.

O *pré-trailer* pode resumir de uma forma poderosa a estética ou o estilo audiovisual do projeto e suas fortalezas. Permite ao diretor brilhar em todo o seu esplendor, de uma forma muito mais forte e direta do que pode ser feito através de uma proposta estética incluída na pasta.

Não há dúvidas da utilidade do pré-trailer, no entanto sua produção é geralmente custosa e costuma elevar significativamente o valor do orçamento de desenvolvimento. Um *pré-trailer* tem que estar muito bem realizado, já que assim como pode ser a chave para o financiamento, pode fechar a porta definitivamente se não tiver suficiente qualidade. A Produtora deve avaliar cuidadosamente a conveniência de investir na produção de um *pré-trailer*.

No caso de um projeto televisivo, às vezes é produzido um "piloto", que é o capítulo inicial da série ou minissérie. Evidentemente, seu custo é ainda mais alto do que o do *pré-trailer*, por isso é extremamente arriscado produzi-lo por iniciativa própria. Por outro lado, a Produtora costuma fazê-lo quando já existe um compromisso por parte de um canal que, com base no resultado, comprará o projeto.

Se a produção do *pré-trailer* for aprovada, vários membros da equipe devem intervir. Por um lado, o departamento de *marketing* é o encarregado de elaborar o roteiro. Para isso, conta com um Roteirista de *pré-trailer* (com um perfil muito similar ao de um criador publicitário) que, baseado no plano de *marketing*, elabora a ideia em conjunto com o Diretor de *Marketing* e o Produtor Executivo.

O Roteirista de *pré-trailer* escreve o roteiro e o apresenta ao Diretor de *Marketing*, que o aprova e o leva ao Produtor Executivo. Um *pré-trailer* deve ser capaz de despertar o interesse do avaliador ou potencial investidor, usando da maneira mais eficiente possível os recursos de produção. Diferente de um trailer, o *pré-trailer* não pode contar com uma grande quantidade de cenários, atores, arte e demais valores de produção. Isto ocorre porque um trailer é elaborado a partir do material já filmado do filme, por isso os custos de produção se limitam ao roteiro e à pós-produção. Mas em um *pré-trailer* é necessário filmar todas as cenas que vão aparecer. Como consequência, o Roteirista de *pré-trailer* tem que encontrar maneiras criativas de transmitir uma ideia forte e atrativa que resuma a essência do projeto e destaque suas principais fortalezas. Um roteiro de *pré-trailer* pode tomar como base os lineamentos da premissa, já que é uma espécie de versão audiovisual da mesma.

Com a aprovação da Produtora, o processo de elaboração passa para o departamento de produção. Ali, o Diretor de Produção elabora um orçamento de *pré-trailer* que é enviado para a consideração do Produtor Executivo. Este consulta a Produtora e, se for autorizado, o Diretor de Produção assume a pré-produção. Contrata o Diretor de *pré-trailer*, a Equipe Técnica de *Pré-trailer* (diretor de fotografia, montador, diretor de som, etc.), o elenco e demais serviços de produção.

Com tudo preparado, realiza-se a rodagem do *pré-trailer*, que estará a cargo do Diretor de *Pré-trailer*. O mais lógico é que o Diretor de *Pré-trailer* seja o diretor do filme, já que não tem sentido que seja feito por outra pessoa –– o *pré-trailer* é sua máxima oportunidade de demonstrar qual será sua contribuição para o projeto. Da mesma forma, também é lógico que o elenco seja o mesmo do projeto.

Uma vez finalizada a rodagem, o Diretor de Produção supervisiona a pós-produção e eleva o *pré-trailer* ao Produtor Executivo. Este último é quem, igual ao resto dos elementos da pasta, deve velar pela qualidade do *pré-trailer*. A pasta e o pré-trailer são suas pasta de apresentação e precisam realizar um rigoroso controle de qualidade para garantir o financiamento do projeto.

5.14 Passo 27: Aprovação definitiva do projeto

Provavelmente, mas de um ano se passou desde que a equipe de desenvolvimento foi formada. Depois de 26 passos e um investimento em dinheiro, tempo, esforço e talento, chegou o momento da decisão final. Com todos os documentos finais em suas mãos, o Produtor Executivo está pronto para apresentá-los à Produtora para sua aprovação definitiva. Assim que a Produtora confirmar a aprovação do projeto, o Produtor Executivo se prepara para desempenhar o papel fundamental da sua função: a busca de financiamento para a produção do filme de ficção ou documentário.

Se for uma minissérie de televisão, pode ser que o projeto tenha sido vendido em instâncias anteriores, por isso o canal de televisão não só se converteu no titular dos direitos sobre a minissérie, mas que também financiou o desenvolvimento do projeto e se comprometeu (aprovação prévia) a financiar a produção. Uma vez produzida a minissérie, estreia no seu canal e, através da venda de espaços publicitários, as entradas provenientes dos assinantes (se for um canal pago) e a comercialização dos direitos em nível mundial recuperam seu investimento. Em outras palavras, passou a ocupar o papel de Produtora.

Uma segunda possibilidade é que os direitos sobre o projeto foram cedidos a um canal parcialmente e este financie parcialmente o desenvolvimento e a produção. Vale dizer que o canal e a Produtora (que iniciou o projeto) se converteram em Coprodutores e, como tais, compartilham (nas porcentagens que foram combinadas) direitos e deveres. Nestes casos, o canal geralmente fica com os direitos de emissão na sua área de cobertura e a Produtora comercializa os direitos no resto dos mercados. Desta forma, a Produtora recupera sua parte de investimento no projeto.

Um terceiro e último cenário é que a Produtora desenvolva o projeto por completo (seguindo o mesmo esquema que um filme) e logo sai a buscar um canal que o compre e o produza. Apesar deste último esquema ser o normal para um longa-metragem, é menos comum para um projeto televisivo.

Independente de se nesta instância a Produtora é a titular total do projeto ou se divide com outro Coprodutor este papel, o certo é que para produzir o projeto, o Produtor Executivo deve buscar financiamento. Este passo determina então o fim da etapa de desenvolvimento propriamente dita e nos introduz no pós-desenvolvimento.

Metodologia DPA no Pós-desenvolvimento

Durante esta etapa, a maior parte da equipe de desenvolvimento se recolhe e o Produtor Executivo assume o comando. De fato, daqui em diante, o projeto sai da Produtora e estabelece relações com o exterior.

Como vimos anteriormente, o Produtor Executivo é o responsável em estabelecer contato com o exterior e no pós-desenvolvimento se transforma em uma espécie de “embaixador” do projeto. Sua tarefa se concentra em obter os recursos necessários para que o projeto se converta em um filme. Tarefa difícil que pode levar (com sorte) uma média de 1 a 3 anos. Mas antes de começar a divulgar o projeto, a Produtora deve otimizar o seu potencial e, para isso, primeiro deve agregar valor.

6.1 Agregar valor ao projeto

Um bom projeto é condição necessária, mas não suficiente, para garantir o seu financiamento. Para obtê-lo, primeiro é necessário atrair a atenção do investidor em potencial (ou comitê de avaliação). Quem avalia nosso projeto percebe primeiro o externo (o valor agregado) e só dedicará

seu tempo e o incômodo de sentar-se a avaliá-lo se ficar interessado por ele. Por isso, é necessário incorporar valor agregado no projeto antes de apresentá-lo ao investidor ou comitê de seleção.

Com um projeto, ocorre algo parecido ao que acontece com os filmes: tudo entra pelos olhos e nem sempre os máximos responsáveis recebem a glória que merecem. Efetivamente, às vezes um bom filme deve ter um diretor aceitável, mas uma história genial com personagens inesquecíveis que a convertem em um clássico. O diretor aceitável colherá os louros e poucos se lembrarão do roteirista que foi o criador da história genial e dos personagens inesquecíveis. Mas são os atores quem costumam ser os mais supervalorizados. Independente se o ator em questão é genial interpretando um personagem, não é mais que o final de uma longa linha de artistas que trabalharam durante muito tempo e com muito esforço e talento.

Gostando ou não, a realidade é que as pessoas tendem a prestar mais atenção ao que é imediato. O perceptível é a "porta de entrada" da obra, mas após essa capa externa, está o conteúdo. Um ator genial sem um bom personagem, uma boa história e uma boa direção não teria como mostrar seu talento.

Da mesma forma, um investidor em potencial costuma pré-avaliar um projeto com base no valor agregado (nomes conhecidos, valores de produção, pôster, etc.). Se isto gerar interesse, apenas em uma segunda instância prestará atenção ao projeto. O valor agregado de um projeto está constituído por dois aspectos: o "*pedigree*" e a apresentação. O pedigree está dado pelo talento (que está calculado no orçamento de produção SL) e outros elementos, como os apoios ou distinções com que o projeto pode contar, etc.

FIGURA 60 – Valor agregado do projeto

O valor agregado do projeto está composto por duas áreas:

*** o pedigree (talento + outros)**
*** a apresentação (desenho+impressão+organização)**

6.1.1 O *pedigree*

Durante o pós-desenvolvimento, o Produtor Executivo deve certificar-se (mediante pré-contratos ou cartas de intenção) da participação do talento chave no projeto. Esta é a parte essencial da questão. Se colocássemos em

ordem de importância os elementos externos mais importantes, poderíamos dizer que o mais importante é o talento, seguido pelo desenho gráfico e em terceiro lugar, as distinções que o projeto obtiver.

Ao fazer o *pitching* do projeto ao talento, o Produtor Executivo deve fazer uma espécie de matriz FOFA mental, reconhecendo os aspectos do projeto e do entorno que podem ser aproveitados. Por exemplo, pode ficar sabendo que um ator está buscando novos papéis que o ajudem a mudar de posicionamento, ou que um diretor está buscando projetos de um determinado gênero, etc. Em termos gerais, poderíamos dizer que para um diretor, o projeto ideal é aquele com um bom roteiro, um bom orçamento, um valor estratégico para sua carreira e um bom salário. Para um ator, o projeto ideal é o que tem um bom diretor, um bom personagem, uma boa história, um valor estratégico para sua carreira e um bom salário. A matemática neste caso é infalível e se no nosso projeto tiver menos de um destes elementos, deve ser compensado com uma porção extra dos outros.

Claro que tudo depende do projeto e o Produtor Executivo deve ser suficientemente flexível para adaptar-se às circunstâncias especiais. Geralmente se aproxima do talento (diretor, elenco, música, etc.), às vezes através do seu representante; se o tamanho da indústria cinematográfica ou do projeto é modesto, muitas vezes a aproximação ocorre de maneira mais informal e pessoal (através de um contato ou em forma direta). O talento que costuma agregar um valor especial ao projeto costuma ser, normalmente, o diretor e os atores. Mas não devemos esquecer da música. Este é um elemento muitas vezes relegado nos projetos.

Ao falar de música, não nos referimos unicamente ao autor da música incidental (a composta especialmente para o filme), e sim *toda* música que aparecer no filme. A inclusão de músicas e intérpretes conhecidos na trilha sonora pode fazer uma grande diferença no valor do projeto. Os Produtores Executivos (principalmente na América Latina) costumam ignorar este fato, provavelmente por falta de visão estratégica. Obviamente, a inclusão de canções e intérpretes conhecidos implica em um custo maior e poucos produtores têm uma formação em *marketing*. Por isso, muitos tendem equivocadamente a acreditar que o melhor projeto é o mais barato. Um projeto barato pode ser mais fácil de produzir (e, em consequência, o que exige menos esforço), mas se nos guiamos unicamente pelo custo, terminaremos retirando valores de produção do filme e desaproveitando ou desprezando seu potencial.

Enquanto entra em contato e garante o talento, o Produtor Executivo envia o projeto a concursos ou organismos que possam dar apoio. Uma

vez obtidas as cartas de intenção do talento e os prêmios, as distinções ou cartas de apoio de organismos, festivais ou concursos deve determinar quais são os fatores chave do pedigree do projeto antes de trabalhar sobre o segundo aspecto externo: a apresentação.

6.1.2 A apresentação

Após, provavelmente, mais de um ano de trabalho e ter seguido 27 passos, várias avaliações, um grande investimento de capital, tempo, talento e esforço, parece irrisório que muitas vezes a sorte de um projeto tenha a ver com algo tão superficial como a apresentação da pasta, mas é assim.

Dentro do conceito da apresentação, incluímos três aspectos:

- desenho gráfico
- elaboração
- organização

Os profissionais da área de audiovisual também são humanos e geralmente devem avaliar mais projetos do que gostariam. Uma pasta de projeto apresentada de maneira pobre é uma oportunidade de comunicação mal aproveitada e pode gerar dúvidas no nosso avaliador. A pasta é a primeira oportunidade de comunicar algo sobre nosso projeto, sua apresentação já está dizendo algo do projeto e da equipe atrás do mesmo. Constitui o primeiro contato direto entre nosso projeto e seu primeiro público: o avaliador (podendo ser este um comitê de um concurso, um potencial investidor, um coprodutor, etc.).

Um projeto profissional, a cargo de um grupo organizado e confiável, deve ser refletido na sua apresentação. Se a pasta está desorganizada, não tem nenhum desenho gráfico e está apresentada em folhas soltas, não parece uma boa carta de apresentação do projeto. Como diz o velho ditado: "Não basta ter a aparência, tem que ser". Um bom projeto com uma má apresentação terá mais dificuldade para convencer o seu avaliador do que um bom projeto com uma boa apresentação.

O responsável por velar pela qualidade da apresentação é o Produtor Executivo. Mas conta com aliados dentro da equipe de desenvolvimento que o ajudam nesta tarefa. O desenho gráfico e a elaboração da pasta (em formato digital ou impresso) estão a cargo do departamento de *marketing*. Neste departamento há um *Designer* Gráfico que obtém o *briefing* (ou o plano de *marketing*) redigido pelo Diretor de *Marketing* e, tendo este como base, realiza propostas para o logotipo do projeto (e da Produtora, caso a

mesma não o tenha), os papéis, a capa e o pôster (que muitas vezes também é utilizado como capa da pasta). Também desenha o site de internet, que é uma ferramenta de comunicação indispensável. Idealmente, este deveria servir, por um lado, como apresentação do projeto para o público geral e, por outro lado, como versão digital da pasta com acesso (através de acesso com senha) a todos os documentos da mesma.

É importante destacar que caso o projeto seja um filme de animação, é imprescindível incluir o desenho dos personagens na pasta. Nenhum avaliador aceitará uma pasta de um projeto de animação se não for incluído o desenho dos personagens.

O Designer Gráfico discute as ideias e eleva suas propostas ao Diretor de *Marketing*. Este aprova a proposta final de desenho e a eleva ao Produtor Executivo. Este último, como máximo responsável pela qualidade da apresentação (e seu maior usuário), deve não apenas aprovar o desenho gráfico mas também organizar seu conteúdo de tal forma que resulte o mais autoexplicativo e de fácil leitura possível. Para isso, deve prestar especial atenção às regulamentações, usos e costumes dos lugares aos quais irá para obter financiamento, subsídio, etc. Em cada um destes lugares pedirão diferentes formatos, documentos e organização, sendo assim, o Produtor Executivo deve estar preparado para adaptar os documentos que foram elaborados pela equipe de desenvolvimento às necessidades de cada caso. Apesar disso, é necessário contar com uma pasta básica para começar. Esta pasta básica contém os seguintes elementos:

- Capa / pôster do projeto
- Ficha técnica: com os seguintes elementos como mínimo:
    - Produtora
    - Diretor
    - Elenco
    - Roteirista
    - Produtor Executivo
    - Diretor de Fotografia
    - Diretor de Arte
    - Diretor de som
    - Música
    - Montador
- Termo de compromisso, prêmios, distinções, etc.
- Premissa

- Sinopse
- Tratamento
- Roteiro
- Orçamento de produção AL e SL
- Plano financeiro de produção
- Plano de *Marketing*
- Orçamento de *Marketing*
- Cálculo do IRI
- Cópia do *pré-trailer* (caso corresponda)
- Proposta estética do diretor

Esta pasta de projeto básica serve de carta de apresentação ante qualquer investidor em potencial. Também serve como base para as modificações caso seja apresentado diante de um organismo que conta com um regulamento de apresentação, exigindo um formato determinado. Uma vez organizada a pasta de projeto, o *Designer* Gráfico é responsável pela sua elaboração: encomenda a outras empresas a impressão do material gráfico e a produção do material digital (incluindo o desenho do *site* de internet).

A pasta de projeto é a aliada incondicional do Produtor Executivo durante o processo de busca de financiamento para a produção. O Produtor Executivo é consciente de que existem mais projetos do que capital disponível, portanto quem possui o capital é quem tem o máximo poder. Por isso, a pasta deve tornar a vida do avaliador mais fácil.

O único documento da pasta de projeto que não é realizado pela equipe de desenvolvimento é a proposta estética. A elaboração deste documento corresponde ao diretor do filme e costuma ser a única participação deste cargo dentro da etapa de desenvolvimento de projetos (a não ser que haja um *pré-trailer* ou uma pesquisa audiovisual).

6.2 O *pitching*

O Produtor Executivo supervisionou, aprovou e controlou a qualidade de cada um dos documentos que compõem a pasta de projeto. Também

agregou valor ao projeto através da busca de talento e o controle do desenho, da elaboração e da organização da pasta. O projeto finalizou a etapa de desenvolvimento propriamente dita e entrou no pós-desenvolvimento, cuja principal função é a obtenção de financiamento para a produção do projeto. Neste momento, a figura do Produtor Executivo cobra maior protagonismo, já que é o responsável direto de executar, com sucesso, este objetivo. Armado com a pasta (e um possível *pré-trailer*), poderíamos dizer que está quase pronto para sua tarefa; o que falta é elaborar seu *pitching*. Esta palavra de origem inglesa vem do mundo do beisebol e significa "lançamento". É usada para denominar a apresentação oral do projeto que tem como objetivo despertar o interesse do interlocutor e persuadi-lo a realizar determinada ação. Na gíria do setor, quando falamos da ação de realizar um *pitching,* usamos o termo aportuguesado: *pitchear*.

Ao entrar no pós-desenvolvimento, a preparação do *pitching* é uma das tarefas mais relevantes, mas, em rigor, não é a primeira vez que o Produtor Executivo *pitcheia* o projeto, já o fez anteriormente para convencer ao talento de participar no projeto. No entanto, quando falamos de *pitching*, geralmente nos referimos à apresentação do projeto diante de investidores em potencial, coprodutores ou membros de um comitê de seleção. Trata-se de uma prática habitual, principalmente em todos os mercados paralelos aos festivais de cinema, ou encontros de profissionais e empresas audiovisuais. Estes são exemplos de uma sessão de *pitching* formal, onde vários Produtores Executivos apresentam ao mesmo tempo seus projetos em uma sessão conjunta. Mas na maioria das vezes, o Produtor Executivo faz um *pitching* em um cara a cara com o investidor em potencial ou com o coprodutor. Em alguns casos, busca-se diretamente vender o projeto a outra Produtora, de forma a recuperar o investimento de desenvolvimento e obter um lucro razoável. Seja qual for o caso, o *pitching* persegue um objetivo básico: conseguir que o interlocutor se interesse pelo projeto.

O *pitching* compartilha uma natureza comum com a premissa e o *pré-trailer*. Nos três casos, trata-se de um tipo de comunicação *publicitária* que procura *persuadir* o interlocutor a realizar uma determinada ação (neste caso, investir no nosso projeto). Não existe uma regra universal para elaborar um *pitching* destinado a obter financiamento, já que é necessário adaptá-lo às características e necessidades de cada interlocutor. No entanto, há certas questões comuns que servem para elaborar um *pitching* básico, que logo adaptaremos de acordo com o interlocutor.

6.2.1 Como elaborar um *pitching*

Um *pitching* pode variar em sua duração, mas em termos gerais não costuma estender-se muito mais que 15 minutos. Devemos esclarecer que este tempo se refere ao da *apresentação do projeto*, não ao da reunião. Efetivamente, se o Produtor Executivo tiver sorte, após o *pitching* de 15 minutos, o interlocutor pode fazer perguntas ou pedir mais detalhes que podem estender a reunião pelo tempo que for necessário, mas isto já não faz parte do *pitching* e sim da negociação.

Em um *pitching* encontramos três partes:

- A apresentação pessoal (2 minutos).
- A apresentação do projeto (10 minutos).
- O pedido e o fechamento (3 minutos).

A apresentação pessoal (2 minutos)

A primeira coisa que o Produtor Executivo deve fazer é se apresentar. Isto significa não apenas dizer o nome, mas também seu papel no projeto e explicar brevemente sua trajetória pessoal. É importante que o interlocutor saiba quem somos, qual é o nosso papel e qual é nossa preparação, experiência e trajetória. Isto pode resultar um tanto incômodo, principalmente nas culturas latinas onde é considerado falta de educação falar bem de si mesmo. E ao falar de incômodo não nos referimos apenas ao Produtor Executivo, mas também ao interlocutor que, se pertencer a essa cultura, pode vê-lo como algo inapropriado. É diferente para pessoas de outras culturas como a anglo-saxônica, que têm menos problemas nesta questão. O certo é que seja de uma maneira sutil ou direta, devemos encontrar a maneira de transmitir esta informação sem que isto nos incomode ou incomode ao nosso interlocutor.

A outra parte da apresentação é menos problemática e consiste em destacar o profissionalismo, a trajetória e a experiência da equipe no desenvolvimento e da Produtora que estamos representando. Neste caso, falamos em terceira pessoa, o que torna a questão mais aceitável em uma cultura latina. Considerando um limite de 15 minutos para todo o *pitching*, recomenda-se que a apresentação não de estenda por mais de 2 minutos.

A apresentação do projeto (10 minutos)

No corpo central do *pitching* apresentamos o projeto, entendendo como tal a soma da história e dos elementos relevantes que o Produtor Executivo adicionou à pasta durante o desenvolvimento propriamente dito. A apresentação do projeto constitui a parte mais extensa e em um pitching de 15 minutos consome aproximadamente 10 minutos. A seguir, apresentamos uma série de elementos a considerar na apresentação do projeto, agrupados ao redor de três aspectos: a introdução, a história e os elementos adicionais do projeto.

a. A introdução (2 minutos)

Ao apresentar a história, podemos começar com uma sorte de introdução que resume a essência da história e seus elementos mais atrativos. Esta introdução ocupa aproximadamente 2 minutos e se concentra principalmente em dois aspectos: deixar bem claro o gênero e o gancho. Também pode haver uma reflexão pessoal sobre a parte atrativa do tema, da originalidade da proposta ou de qualquer outro aspecto da história que seja necessário ressaltar e que não seja evidente ao contar a história. Podemos, por exemplo, esclarecer que a história está baseada em um fato real, ou destacar um aspecto emocional da história, etc.

b. A história (4 minutos)

A seguir, temos aproximadamente 4 minutos para contar os aspectos mais relevantes da história em um formato similar ao de uma premissa estendida. Realmente, devemos (como mínimo) deixar claro:

- O tempo e o espaço da história.
- Quem é o protagonista (ou os protagonistas, caso de trate de uma estrutura alternativa) e os personagens principais.
- Qual é o seu papel dramático na história.
- Qual é o conflito dramático principal (ou os conflitos dramáticos principais).

Do mesmo modo que a premissa, nem sempre é necessário contar a história completa, a não ser que disso dependa gerar mais interesse no espectador. O propósito do pitching não é contar toda a história e sim vender

o projeto (como se diz em inglês: "*Sell, don´t tell*"; isto é: venda, não conte). Se conseguirmos vender nosso projeto, nosso interlocutor terá tempo de se sentar e ler o roteiro.

É importante evitar "explicar a história, sempre é melhor contá-la como se a estivéssemos projetando diante do nosso interlocutor. Uma história deve ser autossuficiente; explicá-la ao interlocutor não apenas será muito entediante como também implica que estamos menosprezando sua capacidade de compreensão (em outras palavras, estamos dizendo que ele é um tonto). Nossa habilidade como narradores é colocada à prova neste momento e devemos apelar a recursos que nos permitam manter a atenção ao longo do relato. Parte deste problema é solucionada com uma boa história, mas até a melhor piada pode ser arruinada por um péssimo narrador. O Produtor Executivo deve praticar a narração da história com especial atenção.

Elementos adicionais do projeto (4 minutos)

Ao finalizar a narração, temos 4 minutos para adicionar quais são as outras coisas que formam parte do projeto (e não mais da história). Aqui são mencionados todos os elementos que agregam valor (o pedigree), explica-se o estado no qual se encontra o projeto e o que se conseguiu e obteve até o momento (por exemplo, pode ter obtido um subsídio, um financiamento parcial, uma pré-seleção para um concurso, etc.).

Pedido final e fechamento (3 minutos)

No final do *pitching*, chega o momento mais importante: o pedido. Aqui explicamos de maneira clara e concisa o que queremos do nosso interlocutor. Por exemplo: precisamos um investidor que nos dê acesso aos $500.000 que estão faltando para cobrir o orçamento? Precisamos de um distribuidor que compre os direitos de comercialização para Europa de maneira antecipada por um valor de $200.000 ? Precisamos de um coprodutor estrangeiro que nos permita aplicar em um fundo regional de ajuda ou nos dê acesso à distribuição dentro da quota de tela da sua região? As possibilidades são infinitas de acordo com quem seja nosso interlocutor e quais sejam as nossas necessidades. O importante é que fique claro qual é a ação que precisamos do nosso interlocutor.

Na última parte do *pitching,* realizamos o fechamento com o agradecimento e o fornecimento de nossos dados para o caso de que queiram entrar em contato. Também nos certificamos de obter os dados de contato dos nossos interlocutores para poder realizar um acompanhamento.

6.2.2 Recomendações para o *pitching*

- Venda, não conte: "*Sell don't tell,*" em inglês. O *pitching* não tem o objetivo de contar a história completa e sim de "criar tentação" ou interesse do seu interlocutor no seu projeto. Pense no *pitching* como em uma versão oral de uma publicidade. Aqui você tentará concentrar todos os seus esforços em ressaltar o lado positivo, original, valioso que há na história.
- Não se esqueça de incluir dados relevantes além da história: O *pitching* não acaba na história. Pode haver outros elementos atrativos do projeto além do roteiro como o fato de que está baseado em um *best-seller*, ou que conta com um diretor reconhecido, um ator famoso interessado, parte do financiamento está fechado, um prêmio recebido, locações exóticas, etc.
- Tenha em conta o receptor: Não é o mesmo fazer um *pitching* para um investidor e para um produtor. Por exemplo, o investidor pode estar mais interessado no retorno do investimento e pode desconhecer aspectos da indústria cinematográfica que para um coprodutor são indispensáveis saber antes de participar em um projeto. Faça seu "dever de casa". Se possível, faça uma pesquisa sobre seu interlocutor antes do encontro. Do que ele precisa? Qual é o seu histórico? Conhece alguém que tenha trabalhado para ele? Conhece a empresa, organização ou ente que representa? Como costuma agir neste tipo de projeto? Tendo esta informação como base, que elementos do seu projeto podem ser atrativos para o seu interlocutor? Busque assessoria sobre as questões culturais que deve considerar para evitar mal-entendidos, incômodos ou rejeição. Por exemplo, na cultura anglo-saxônica o contato físico ou o espaço pessoal costuma ter uma grande importância. Se temos um contato muito próximo com um anglo-saxão, corremos o risco de gerar nele incômodo ou desconfiança. Por outro lado, nas culturas latinas, evitar o contato ou manter-se muito afastado pode ser interpretado como "frieza" e gerar desconfiança.
- Considere o fator tempo: Se for uma sessão de *pitching* formal, é importante saber com quanto tempo contamos. Se for uma reunião cara a cara na sua produtora, certifique-se de combinar antecipadamente o tempo de duração da reunião. Lembre que o *pitching* é apenas a apresentação oral do projeto. Depois dela, é necessário reservar tempo suficiente para responder as perguntas do seu interlocutor, para negociar, etc.
- Não tente contar tudo em uma primeira entrevista: O objetivo do *pitching* é conseguir captar o interesse do seu interlocutor no seu projeto. Se conseguir isto, terá outras instâncias de diálogo nas quais o seu interlocutor pedirá mais informação.
- Tenha material pronto para entregar: É uma excelente ideia tratar de materializar o projeto em algo concreto, que seu interlocutor possa levar consigo. Isto pode ir desde um simples folheto ou um pôster até uma cópia do *pré-trailer*. Não é preciso entregar a pasta de projeto completa a cada interlocutor, mas é bom tê-la em mãos caso alguém a solicite.
- Mostre entusiasmo e segurança: Se você não demonstrar entusiasmo ou não está convencido de seu projeto, por que acha que pode interessar a um terceiro?

- Faça um acompanhamento: Após sua primeira entrevista, certifique-se de ter os dados necessários para entrar em contato com o seu interlocutor no futuro. Pergunte quanto tempo ele precisará para dar uma resposta. Se não obtiver uma resposta após o término deste prazo, entre em contato com ele. Se ele ainda não tiver tomado uma decisão, peça novamente uma data aproximada para uma resposta. Se depois de várias tentativas seu interlocutor continuar sem dar uma resposta, não se comporte de maneira inconveniente; às vezes, pode acontecer que não tenha um interesse verdadeiro no seu projeto e só está fazendo você perder tempo.
- Se tiver uma resposta negativa, pode perguntar educadamente os motivos. É errando que se aprende.

6.3 Boa sorte

Com o 29º passo, conclui-se esta Metodologia DPA. O pós-desenvolvimento de um projeto (principalmente se for cinematográfico) costuma levar de 1 a 3 anos até o momento em que o Produtor Executivo coloca a última peça de financiamento em seu lugar. Daqui em diante, o futuro do projeto dependerá da sua capacidade para a negociação e da sua sorte. Às vezes, basta apenas a boa sorte, mas como nem sempre podemos contar com ela, não temos outra opção a não ser criar um bom projeto para garantir, pelo menos, a parte que está em nossas mãos. Esta foi a intenção da Metodologia DPA que percorremos ao longo dos seus 29 passos.

Decidiu-se fechar este livro com o desejo de "boa sorte", com uma dupla intenção. Por um lado, como uma expressão de desejo e saudação final. E, por outro, como um reconhecimento pelo seu trabalho, porque, se seguiu minha metodologia, significa que fez tudo o que está em suas mãos para garantir o futuro do seu projeto.

O século XXI apresenta grandes transformações e desafios em nível mundial para os quais devemos estar preparados e a indústria audiovisual não é exceção. O acesso a novas tecnologias, como câmeras digitais de alta definição e novos canais de exibição como a internet, permite uma verdadeira revolução –– talvez a maior na história da cultura desde o século XV, quando Guttenberg inventou a imprensa de tipo móvel. Mas, paralelamente, expõe as novas vozes a maiores desafios e exige mais preparação. Espero que minha Metodologia DPA para o desenvolvimento de projetos seja uma ferramenta útil para enfrentar estes desafios e permitir que haja cada vez mais e maiores projetos no futuro.

Boa sorte.

REFERÊNCIAS

AMBROSINI, Antonio. **La cultura del entretenimiento**. Buenos Aires: Fundación Universidad de Palermo: Nobuko, 2008.

ARONSON, Linda. **Screenwriting Updated**. Los Angeles: Silman-James Press, 2000.

DAVIS, Rib. **Escrever guiones**: desarrollo de personajes. Buenos Aires: Editorial Paidós, 2004.

DE BONO, Edward. **Seis sombreros para pensar**. Buenos Aires: Ed. Granica, 2005.

DEL TESO, Pablo. ***Marketing* audiovisual**: el mercado del entretenimiento audiovisual. Buenos Aires: Ed. Educa Argentina, 2008.

FIELD, Syd. The screenwriter's workshop. New York: Dell Trade Publishing, 1984.

KAMIN, Bebe. Introducción a la producción cinematográfica. Buenos Aires: Ed. CIC, 1999.

MCKEE, Robert. **Story**. Londres: Methuen Publishing Ltd., 1999.

PARKER, Philip. **The Art & Science of Screenwriting**. Exeter: Intellect Books, 1999.

QUATERSAN; ROMIN; LANZAFAME **Ind. Audiov. en Latinoamérica y Caribe** Buenos Aires: OIC, 2007.

RAFFO, Julio. **La película cinematográfica y el video**. Perrot, Buenos Aires: Ed. Abeledo, 1998.

SEGER, Linda. **Cómo convertir un buen guión en un guión excelente**. Madrid: Ediciones RIALP, 1991.

Squire, Jason E. **The Moovie Business Book**. New Jersey: Englewood Cliffs-Prentice-Hall Inc.,1983.

Outros recursos:

Del Teso, Pablo y Dawison, Mariano, guión de “Cuatro Caminos”, Buenos Aires, Argentina, 2010.

“Industrias culturales y su inserción en el comercio internacional”, informe 2006, Buenos Aires.

Ley 11.723, Argentina.

Observatorio de Industrias Culturales del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, informe 2007 Quiroga, Anabella, “La producción cultural también se puede convertir en buen negocio”, suplemento ¡Eco, pág. 5- Diario Clarín, Buenos Aires, Argentina, 11/04/2010 Site oficial da Dir. Nac. de Derecho de Autor de la República Argentina.

The Internet Movie Data Base

Filmografia de referência:

Longas-metragens:

21 Grams, 2003, escrita por Guillermo Arriaga

American Beauty, 1999, escrita por Alan Ball

Amores perros, 2000, escrita por Guillermo Arriaga

Armageddon, 1998, baseada na história de Robert Roy Pool y Jonathan Heinsleigh; adaptada por Tony Gilroy e Shane Salerno; e com roteiro de Jonathan Heinsleigh e J.J. Abrams

Babel, 2006, escrita por Guillermo Arriaga

Back To The Future, 1985, escrita por Robert Zemeckis e Bob Gale

Bowling for Columbine, 2002, escrita e dirigida por Michael Moore

Cama adentro, 2004, escrita e dirigida por Jorge Gaggero

Citizen Kane, 1941, escrita por Herman Mankiewicz e Orson Welles

Crash, 2006, escrita e dirigida por Paul Haggins

Cube, 1997, escrita por André Bijelic, Vicenzo Natali e Graeme Manson

Dolores Claiborne, 1995, baseada no livro de Stephen King e adaptada ao cinema por Tony Gilroy

El método, 2005, baseada na obra de teatro de Jordi Galcerán e adaptada ao cinema por Mateo Gil e Marcelo Piñieyro

Esperando la carroza, 1985, escrita por Jacobo Langsner e Alejandro Doria

Fried Green Tomatoes, 1991, baseada no livro de Fannie Flag e adaptada ao cinema por ela e Carol Sobieski

Galaxy Quest*, 1999, escrita por David Howard e Robert Gordon*

Happy Endings, 2005, escrita e dirigida por Don Roos

Julie & Julia, 2009, escrita e dirigida por Norah Ephron

La mujer sin cabeza, 2008, escrita e dirigida por Lucrecia Martel

Léon, The Professional, 1994, escrita e dirigida por Luc Besson

Love Actually, 2003, escrita e dirigida por Richard Curtis

Pulp Fiction, 1994, escrita e dirigida por Quentin Tarantino

Magnolia, 1999, escrita e dirigida por Paul T. Anderson

Shreck, 2001, baseada no livro homônimo de William Steig e adaptada ao cinema por Ted Elliot, Terry Rossio, Joe Stillman e Rogger Schulman

The Holliday, 2006, escrita e dirigida por Nancy Meyers

Y tu mamá también, 2001, escrita por Alfonso e Carlos Cuarón

Séries e minisséries de televisão:

Damages*,* 2007-2009, criada por Glenn Kessler, Todd A. Kessler e Daniel Zelman

Friends, 1994-2004, criada por David Crane e Marta Kauffman

Lost, 2004-2010, criada por J.J. Abrams, Jeffrey Lieber e Damon Lindelof

Modern Family, 2009-2011, criada por Steven Levitan e Christopher Lloyd

Scrubs, 2001-2011, criada por Bill Lawrence

Six Feet Under, 2001-2005, criada por Alan Ball

The Event, 2010-2011 criada por Nick Wauters

The Middle, 2009-2011, criada por Eileen Heisler e DeAnn Heline

True Blood, 2008-2011, Criada por Alan Ball

***V*,** 2009, criada por Kenneth Johnson